

La résilience

Effet de mode ou vrai sujet ?

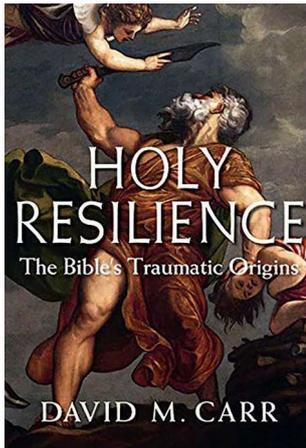


Chargement de matériel à l'aéroport d'Orly le 4 avril 2020 dans le cadre de l'opération Résilience (capture d'écran : <https://www.youtube.com/watch?v=DyLckUi9jIM>).

Chaque décennie met en exergue un mot qui devient à la mode. Il y a vingt ans c'était le terme de « risque ». Il fallait mieux maîtriser nos incertitudes et le « risk-management » est venu remplir les rayons des librairies et abonder les enseignements des grandes écoles¹. Puis les incertitudes se sont transformées en réalités qu'il fallait assumer et ce fut le terme de « crise » qui a saturé le fonctionnement de notre quotidien. Depuis, nous sommes en état de crise permanent avec une surmédiation du moindre événement. Dès lors, les organisations de gestion de crise se

sont multipliées partout et les séminaires pour dirigeants ne se comptent plus. Avec l'arrivée de plusieurs événements « hors cadres », tels Katrina, le H5N1, Fukushima, le crash financier de 2008, qui ont posé la question de la viabilité et de la survivance de nos modèles de vie, un nouveau mot a fait son apparition avec le terme de « résilience ». Les experts sortent des livres². Le SGDSN, confronté aux effets systémiques du terrorisme et de la cybersécurité, multiplie les rapports³. Les multinationales, sous la pression des assurances, introduisent le concept dans leurs « plans de conti-

nuité d'activité ». Il est même sublimé par nos armées, avec « l'opération Résilience »⁴ lors de la mobilisation du service de santé en juin 2020 pendant le premier confinement de la Covid-19. Désormais, ce sont les économistes qui se sont saisis du mot pour tenter d'expliquer comment nous allons sortir de la spirale des dettes et des bulles financières développées par nos pays pendant la pandémie pour rebondir en termes de croissance⁵. N'oublions pas dans cet inventaire les citoyens avec la loi « Climat et résilience » pour lutter contre le dérèglement climatique⁶...



Résilience : approches religieuse et écologique. (<https://www.goodreads.com/book/show/21945103-holy-resilience> ; <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience>).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Pour tenter de clarifier le sujet, il faut savoir préalablement qu'il y a une profusion de définitions. Pour les physiiciens qui sont les premiers à avoir utilisé ce terme il s'agit de « *la capacité d'un corps à résister au choc* ». Pour les experts des sciences sociales, on parle de « *d'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques* ». Pour les psychologues, notamment pour Boris Cyrulnik qui a beaucoup contribué à vulgariser cette notion, il s'agit de « *la capacité à triompher des traumatismes subis comme une séparation, de la violence, un deuil, une guerre en en prenant conscience, en décidant de ne plus subir l'évènement tout en engageant un chemin de reconstruction* ». Les experts en management parlent plutôt d'une « *capacité d'adaptation à l'imprévu, de rebond ou de configuration après une crise afin de rétablir les fonctions initiales soit dans leurs formes nominales ou dégradées, soit de manière radicalement nouvelle en les adaptant aux nouvelles circonstances et environnements* ». Quel que soit l'angle d'approche, une démarche résiliente n'est envisageable qu'avec de la lucidité et une volonté de « faire avec », sans pour autant renier son passé et son vécu, tout en acceptant de se projeter sur de nouveaux horizons. L'expression courante « comment s'en sortir ? », ou l'expression plus radicale employée par les Américains « *you have to do it !* », pourraient finalement résumer la complexité de ce concept fourre-tout qui cherche à expliquer pourquoi et comment on peut résister à un choc et rebondir.

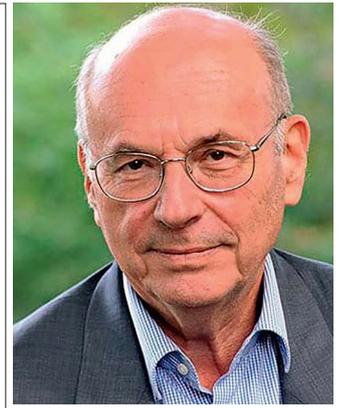
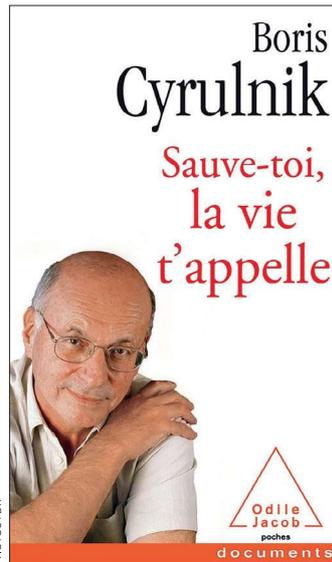
Les philosophes posent de leur côté la question fondamentale de la relation de nos modes de représentation, de nos modèles de vie et de gouvernance avec nos rapports civilisationnels à la vie et à la mort. C'est ce qu'écrit Céline Pina : « *Les grandes tragédies ont ce rôle : nous ramener à l'essentiel. ... Quand l'homme réfléchit à ce qui est essentiel, il opère une distinction entre le besoin et ce qui permet la réalisation de soi, entre ce qui relève de la biologie et ce qui relève de l'esprit... L'homme qui ne se soucie que de ses besoins primaires est renvoyé aux modes d'organisation les plus archaïques, la horde primitive... Nous sommes face à la chronique d'une destruction annoncée et nos représentants semblent ne pas comprendre que pour reconstruire il faut déjà savoir qui on est, d'où on vient, où l'on va et le projet que l'on porte* ». Les psychiatres vont encore plus loin en affirmant qu'il n'y a pas de deuil possible face à des chocs majeurs et par la même de rebond, voire de reconstruction envisageable pour un être ou pour une société sans un minimum de prise de conscience de son vécu et de l'engagement que cela suppose pour avancer, sachant que l'on ne peut pas oublier ou effacer un traumatisme. Ils alertent sur le fait que les déconstructions de l'Histoire et les formes d'infantilisation du quotidien qui sont actuellement pratiquées dans nos

sociétés occidentales ne permettent pas une véritable transformation des environnements et des esprits. Au contraire, en réduisant les espace-temps, en détruisant les référentiels et en nous soumettant à la pression de l'instantanéité, nous assistons à une altération du niveau de conscience et de discernement nécessaire pour engager une transformation responsable et durable, que ce soit pour un individu, une société ou un pays.

Cela vaut aussi sur le plan géostratégique. C'est ce que suggère Ardan Amir-Aslani dans son dernier essai lorsqu'il affirme : « *Ce que l'on vit est inédit, sans commune mesure avec ce qui s'est passé auparavant mais l'Occident n'accepte plus la mort. Durant la guerre de 1914, les milliers de morts enregistrés chaque jour ne suscitaient pas de grandes émotions. Aujourd'hui, dès qu'un militaire périt au Mali, on organise une cérémonie aux Invalides. La perspective d'enregistrer des* » >>

1. Actes de la Conférence des Grandes Écoles - 3 et 4 octobre 2002 - Saint-Cyr-Coëtquidan et l'INSA de Rennes sur le thème systèmes et risques : « *Quelles nouvelles approches pédagogiques pour les Grandes Écoles* » ; <https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/2002-actes-du-congres-de-saint-cyr-coetquidan-systemes-et-risques-quelles-nouvelles-approches-pedagogiques-pour-les-ge.pdf>
2. Rosette Poletti, Barbara Dobbs : *La résilience – l'art de rebondir*, éd. Jouvence, 2020 ; Boris Cyrulnik : *La trilogie de la résilience*, éd. Odile Jacob, 2007 ; Gilles Teureau : *La résilience des organisations*, l'Harmattan, 2017.
3. Assemblée nationale - commission de la Défense - 2 juin 2021, audition de M. Stéphane Bouillon, secrétaire général du SGDSN, sur la thématique « *résilience et planification de sécurité* » ; http://videos.assemblee-nationale.fr/video.10858979_60b73088329c7.commission-de-la-defense--m-stephane-bouillon-secrtaire-general-de-la-defense-et-de-la-securite--2-juin-2021 ; rapports du SGDSN 2016 « *Plan d'action contre le terrorisme* » ; <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2018/07/plan-d-action-contre-le-terrorisme-v8.pdf> ; rapport 2018 « *Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité* » ; <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2016/10/guide-pca-sgdsn-110613-normal.pdf> ; rapport du ministère de l'Économie 2018 sur la « *cyberrésilience* » ; https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cge/cyber-resilience.pdf
4. ASAF 17 juin 2021 : *Le ministère des armées dans la lutte contre la Covid 19*. <https://www.asafrance.fr/item/operation-resilience-le-ministere-des-armees-dans-la-lutte-contre-la-covid-19.html> ; Institut Montaigne : « *Quel rôle pour les armées dans la crise du Covid 19 ?* » ; <https://www.institutmontaigne.org/blog/quel-role-pour-les-armees-dans-la-crise-du-covid-19>
5. OCDE *rapport au G7 pour renforcer la résilience économique face aux crises – 23/03/2021*. <https://www.oecd.org/fr/presse/l-ocde-rend-compte-au-g7-de-la-necessite-de-renforcer-la-resilience-economique-face-aux-crisis.htm> ; *Les Échos* 12 nov. 2020, « *Covid : la résilience nouveau mot d'ordre des dirigeants d'entreprise* » ; <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/covid-la-resilience-nouveau-mot-dordre-des-dirigeants-dentreprise-1264120>.
6. Cf. <https://www.vie-publique.fr/loi/278460-loi-climat-et-resilience-convention-citoyenne-climat>
7. Cf. le film *Tokyo Shaking* d'Olivier Peyron, 2021 ; https://www.lemonde.fr/culture/article/2021/06/23/tokyo-shaking-une-cadre-francaise-en-plein-chaos_6085323_3246.html
8. Céline Pina : *Ces biens essentiels*, éd. Bouquins, 2021.

>> *pertes humaines dans un conflit est insupportable pour les pays occidentaux. Cela renverse les rapports de force au profit de ceux qui sont disposés à accepter la mort comme la Russie, la Turquie, l'Iran et la Chine. C'est ainsi qu'on constate la fin de la domination occidentale dans les rapports internationaux.*⁹ » L'Histoire est pleine d'enseignements sur ce sujet. C'est l'incapacité de se « réinventer » qui a été à l'origine de « la fin des empires »¹⁰. L'Islam s'est imposé en Orient parce qu'il a pu profiter de l'absence de résilience des empires sassanide et byzantin qui se sont effondrés face aux conquérants musulmans. Un constat similaire est fait par l'historien et essayiste Jacques Julliard dans sa réflexion extrêmement lucide mais profondément pessimiste sur l'état de nos sociétés qui s'avèrent peu résilientes en s'enfermant dans des dénis et des blocages qu'il qualifie de quasi suicidaires : « ...l'idée de l'homme est malade, à l'intérieur même de la tête de l'homme. L'effondrement concomitant de l'anthropologie chrétienne, du rationalisme des Philosophes et de l'idéologie socialiste, trois avatars de l'humanisme classique, marque un point de rupture dans la vision de l'homme occidental. En temps ordinaire, la reconstruction d'une synthèse de pareille amplitude passe par une phase de négativité, mais aussi par de grandes épreuves et de grandes souffrances. Espérons que nous ne vivons pas en temps ordinaire »¹¹. Nous pourrions nous interroger à ce titre sur l'histoire de l'Europe qui a tenté de réagir après les grandes tragédies qui ont marqué son histoire et sur son incapacité à transcender un avenir singulier, retombant chaque fois dans ses turbulences fratricides... Nous pourrions aussi convier les théologiens : la Bible, comme les textes des différentes spiritualités, appellent au travers d'une transcendance l'homme éprouvé et accablé à se redresser et à entrer dans une démarche de résilience.¹²



Le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, vulgarisateur de la notion de résilience (<https://www.neuroplanete.com/team-member/boris-cyrulnik/>).

NE PAS CONFONDRE RÉSILIENCE ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Pour autant nos sociétés vivent de réelles transformations qui demandent de faire preuve d'une vraie résilience. Il ne faut pas les confondre avec de simples adaptations liées aux circonstances. L'exemple du télétravail qui s'est développé par la force des choses lors de la Covid 19 et qui a été porté aux nues comme l'antidote à la



L'ONU et la résilience face au terrorisme.

<https://reliefweb.int/report/world/victimes-du-terrorisme-le-chef-de-l-onu-appelle-la-communaut-internationale-exprimer-sa>.

crise sanitaire, est une bonne illustration. Il s'agit d'une forme d'organisation opportune pour assurer une continuité d'activité sur les plans socio-économiques. Cela n'a rien à voir avec une mutation irréversible comme peut l'être, pour des questions de survivance de l'espèce humaine, la dynamique des transitions énergétiques et écologiques qui sont en cours sur le plan mondial, le numérique ne constituant qu'un outil parmi d'autres pour atteindre cette finalité¹³. Nous ne sommes pas sur les mêmes échelles en termes d'enjeux et d'engagements. Dans le premier cas il s'agit de simples processus technologiques qui vont nous permettre de nous adapter, mais il n'y a pas véritablement de remise en cause sur le fond de nos modèles

petit à petit sur la faillite de leur propre système à force de pratiquer l'aveuglement sur les problèmes chroniques et systématiques de gouvernance et de corruption des pays aidés financièrement ou assistés militairement¹⁵. Les retours d'expérience des trente dernières années en matière de pilotage des crises internationales sont éloquentes¹⁶. Nos pays ont été dans l'incapacité de faire émerger une véritable résilience des zones concernées, notamment en Afrique et au Moyen-Orient, les maintenant dans des effets d'ancre de maintien de la paix plutôt que de renaissance politique et économique. À l'inverse, l'Asie a su inventer d'autres modèles de sortie de crise et de rebond après la Seconde Guerre mondiale.



Le 3^e Forum africain sur la résilience (<https://www.wakatsera.com/fragilite-migration-resilience-il-faut-que-ca-change/>).

de vie énergivores et consuméristes. Bien au contraire, pour bien fonctionner ces « avatars » ont besoin de s'appuyer sur ces modèles. Dans le second cas nous sommes sur des schémas de transformation radicale, de révolution, de transgression qui ne peuvent que passer par un franchissement de seuil existentiel et intellectuel. Cette démarche suppose l'acceptation plus ou moins explicite de la nécessité de faire notre deuil d'un mode de fonctionnement ou de vécu afin de pouvoir initialiser quelque chose de nouveau. Les niveaux de choc, de traumatisme et d'engagement pour nos sociétés ne sont pas les mêmes.

Dans le cas présent du télétravail, la véritable problématique en termes de résilience collective serait de vraiment s'interroger sur la bonne tenue et le degré de résistance en amont de nos réseaux vitaux et surtout des systèmes d'information à toutes formes d'agressions¹⁴. S'ils s'écroulent (les scénarios ne manquent pas de la cyberattaque à la tempête solaire...), compte tenu de la faible rusticité de nos populations et des effets systémiques instantanés d'un effondrement cybernétique, la recette miracle retomberait instantanément comme un soufflet. Trop souvent la gestion de crise génère des effets pervers, quand elle devient trop normative et bureaucratique et qu'elle est surtout bien instrumentalisée en termes de communication en faisant croire que l'on a trouvé une solution miraculeuse... Elle bloque tout rebond créatif et salutaire en se contentant de revenir à une situation antérieure toujours plus confortable et rassurante. De fait, elle ne fait qu'accentuer et renforcer les mêmes pathologies de dysfonctionnement en masquant les véritables occurrences de risques qui rebondissent à la moindre occasion. Elle génère en plus des effets de sidération et de peur qui empêchent tout rebond créatif et toutes prises de risques salutaires lors des sorties de crise.

C'est le piège dans lequel se sont enfermées ces dernières décennies maintes organisations internationales en charge du multilatéralisme et des questions de sécurité, dont l'ONU, pour déboucher

ACCEPTER L'INCERTITUDE ET DOMINER NOS PEURS

Pourtant, une circonstance traumatique constitue toujours un moment crucial pour enfin oser se poser les bonnes questions, faire des choix et produire des initiatives audacieuses mais nous n'aimons pas l'incertitude. C'est la conviction du neuropsychiatre Boris Cyrulnik : « *L'incertitude, ça n'est pas nouveau. Tout ce qui est vivant implique le changement. Que disait Darwin ? Que le monde vivant évolue. Pour les uns, c'est formidable. Pour d'autres, c'est la panique. Ils se disent : "Quoi ? Ce que je suis aujourd'hui, je ne le serai pas demain ? Ah mais vous m'angoissez avec votre incertitude !" Certains cherchent un sauveur, un esprit totalitaire qui leur assure : "Voilà d'où vient le mal." Moi, je dirais plutôt qu'il faut avoir peur des certitudes qui figent et qu'on a tort de craindre l'incertitude. Elle est créatrice, à condition de travailler* » >>

9. Ardavan Amir-Aslani : *Le siècle des défis*, éd. l'Archipel, 2021 ; lire l'entretien avec Jean-Dominique Merchet et Gilles Sengès dans *l'Opinion* du 21 avril 2021.

10. Patrice Gueniffey et Thierry Lentz (sous la direction de) : *La fin des empires*, éd. Perrin, 2016.

11. Jacques Julliard : « Comment nous avons perdu les fondements de l'humanisme », *Le Figaro*, 02/052021.

12. Évelyne Zuber : *Lève toi et va... vers la vie. Bible et résilience*, éd. Empreinte temps présent, 2018.

13. Jeremy Rifkins : *La troisième révolution industrielle*, éd. Les liens qui libèrent, 2012. https://fr.wikipedia.org/wiki/Troisieme_revolution_industrielle.

14. Forum de Davos, Rapport « *Three disruptive frontier risks that could strike by 2040* », 18 déc. 2020, (Three disruptive frontier risks that could strike by 2040 | World Economic Forum (weforum.org) et discours de Yuval Harari « *Comment survivre au 21^e siècle* », 24 février 2020 : lisez l'avertissement poignant de Yuval Harari à Davos dans son intégralité | Forum Économique Mondial (weforum.org).

15. Entretien avec William Leady par Antonin Dacos : « La sécurité collective onusienne : un système en faillite ? » *Diploweb*, 20 juin 2021 ; <https://www.diploweb.com/La-securite-collective-onusienne-un-systeme-en-faillite-Entretien-avec-William-Leday.html>

16. Michel Goya : « Le choix de l'embarras », *La voix de l'épée*, 10 juin 2021 ; <https://lavoiedelepee.blogspot.com/2021/06/le-choix-de-l-embarras.html>

>> sur soi, de se décentrer de soi pour essayer de se représenter le monde de l'autre¹⁷. » Pour reprendre l'une de ses conclusions favorites : « *il faut naître autrement ! C'est la définition de la résilience qui consiste à garder une trace de la blessure pour inventer autre chose... le traumatisme pousse toujours à emprunter un chemin nouveau* ». La résilience est avant tout une démarche exigeante et courageuse qui ne peut qu'être porteuse de sens.

À ce titre, si nos sociétés ont du mal à engager de vraies démarches de résilience, il est intéressant de suivre ce qui est mis en œuvre dans certains univers qui n'ont pas d'autres alternatives que de travailler ces capacités de résistance au choc et de transformation des organisations pour pouvoir faire face aux défis qui sont les leurs. Le monde de l'entreprise a énormément réfléchi sur ces ques-



L'art de la résilience selon le Kintsugi
(<https://esprit-kintsugi.com/lart-du-kintsugi-etape-par-etape/>).

tions compte tenu du rythme des ruptures technologiques et des changements brutaux de comportements sur les marchés, avec notamment l'influence des réseaux sociaux. Dans nos armées occidentales, des études très approfondies sont aussi menées sur l'évolution fulgurante des environnements conflictuels et notamment sur l'asymétrie des jeux d'acteurs qui remettent en cause les notions de primauté en termes d'engagement voire de supériorité des moyens. Dans ce contexte mutant, il est devenu crucial de repenser à très grande vitesse la préparation, l'entraînement et les modes de résolution des situations à traiter¹⁸. Le monde médico-social, et notamment les neuropsychiatres, ont aussi beaucoup progressé sur ces registres autour du handicap et de l'accompagnement des cas post traumatiques¹⁹. Pour être exhaustif, il faudrait aussi parler des autres praxis de la résilience en fonction des cultures au niveau mondial, les Japonais étant à ce titre très intéressants à côtoyer, avec notamment leur pratique du Kintsugi²⁰. Les pays insulaires comme les pays à forte migration sont aussi caractérisés par une forte éducation à la

résilience qu'il ne faut pas confondre avec la rusticité de zones comme l'Afrique qui ont en effet des capacités de résistance aux chocs sécuritaires et sanitaires mais sans une véritable aptitude au changement. Le cas du Sahel est malheureusement emblématique de ce paradoxe.

QU'EN PENSENT LES MARINS ?

Pour aller plus loin sur ces questions, il faut laisser la parole à nos marins. Comme vous le savez, selon Aristote il y a trois sortes d'hommes, les vivants, les morts et ceux qui vont sur la mer. Jusqu'à présent nous n'avons eu qu'une vision de terriens, or le monde maritime a en soi une grande pratique de la résilience²¹. Pour ce numéro nous avons demandé à quelques Finistériens, département particulièrement connu pour sa forte résilience, de s'exprimer sur leurs expériences et leurs vécus. Vous pourrez ainsi poursuivre la réflexion sur le plan militaire avec trois amiraux : le VAE Olivier Lebas qui commande la Premar Atlantique et Ceclant, le CA Christophe Lucas à la tête des Forfusco et le CA Benoit Baudonnière directeur de l'École navale. Nous avons aussi interrogé deux acteurs très engagés au sein de la société civile : le CA (2S) Frédéric Damlaincourt, délégué du Finistère de la SNSM, et Christian Le Pape, fondateur et directeur du Pôle Finistère Course au Large, qui a formé tous nos grands champions de la *Solitaire du Figaro* au *Vendée Globe*. Nous laisserons la conclusion de ce dossier à l'amiral (2S) Édouard Scott de Martinville, qui a commandé entre autres la Fost, ancien secrétaire général adjoint de la Défense nationale et membre de la commission du Livre blanc. Chacun dans son domaine d'excellence et d'expertise a accepté de répondre à nos questions et de nous livrer ses réflexions et enseignements sur ce sujet.

Le dernier mot sera pour Jean-François Deniau²², un autre marin, de plus « immortel », avec cette petite histoire qu'il aimait raconter dans les carrés et qui résume bien le fond de cette question qui reste avant tout occidentale, le reste du monde ne se la posant pas intrinsèquement mais la vivant intuitivement ou autrement : « *Un jour le courage frappe à la porte de la peur et demande : "qui est là ?" La peur répond : "la peur". Le courage entre et il n'y a personne...* »

17. Boris Cyrulnik : « Si on repart comme avant, un siècle d'épidémies nous attend », *Le Figaro*, 24 janv. 2021 ; *Des âmes et des saisons*, éd. Odile Jacob, 2021.

18. Cf. « Comment construire des équipes d'opérations spéciales américaines plus résilientes et innovantes », Task and Purpose, 16 dec.2020 (<https://taskandpurpose.com/opinion/special-operations-forces-resiliency/>).

19. Jean-Yves Ducourneau : *L'autre combat - vers une reconstruction humaine des militaires blessés, des sans-abris, des prisonniers*, éd. Les Béatitudes, 2013.

20. Céline Santini : *Kintsugi. L'art de la résilience*, First Editions, 2018.

21. *Sport, mer et résilience*, table ronde du 10 octobre 2020 ; <https://www.youtube.com/watch?v=MWN47s0sn0>

22. Jean François Deniau : *Histoires de courage*, éd. Plon, 2000.

CV (H) Xavier GUILHOU
Section Finistère

