

PROJETS À LA LOUPE

# Envie2Résilience

## Promouvoir la résilience dans la sphère professionnelle

*Rencontre avec Patricia Acensi-Ferré  
Fondatrice de l'association*

*L'association Envie2Résilience, fondée en 2017, a pour mission centrale de lever le tabou de la vulnérabilité professionnelle.*

*La conviction de départ est simple mais encore peu reconnue : un accident de la vie ou un traumatisme peut être générateur d'opportunités, de performances et de progrès. Dès lors, une difficulté professionnelle ne doit pas être synonyme de honte mais d'expérience à partager car riche d'enseignements pour l'Autre.*

*Envie2Résilience se donne donc pour objectif d'identifier et de rassembler les acteurs de la résilience professionnelle pour faire évoluer collectivement les regards portés sur les vulnérabilités.*

Propos recueillis par l'Innov Lab d'Askoria le 7 juillet 2022

# « PARLER DES VULNÉRABILITÉS AU TRAVAIL, C'EST COMPLIQUÉ ! »

« À l'origine du projet, c'est un constat simple : parler des vulnérabilités au travail, c'est compliqué. Pour tout un tas de raisons : la honte, la peur d'être jugé, le sentiment que notre situation ne regarde pas les autres, etc. De plus, en France, on ne sait pas valoriser les parcours différents et les trajectoires professionnelles semées d'embûches. Ces dernières sont bien souvent considérées comme n'étant pas la norme. Mais qu'est-ce qui se passerait dans le monde économique si l'on arrivait à démontrer que derrière la prise en compte des vulnérabilités et derrière les parcours de résilience, il y a un vecteur décisif de la performance ? Comment faire pour que le monde professionnel puisse être un lieu qui reconnaisse les vulnérabilités ? Chez Envie2Résilience, nous pensons que ce chemin passe par l'intégration des parcours de résilience dans le monde du travail. »



« Rappelons alors l'idée même de la résilience : c'est la capacité à réussir à vivre en dépit du traumatisme ou de l'adversité. En associant la résilience au monde du travail, l'ambition est de réfléchir à comment cultiver nos gros pépins professionnels ? Et comment transformer un traumatisme qui peut être individuel ou collectif en quelque chose de vertueux ? Par exemple, comment raconter l'histoire d'un échec professionnel autrement, pour laisser la place à ce que ça génère aussi de positif ? En dépit du traumatisme rencontré, il s'agit de se demander ce que j'ai appris, ce que ça m'a apporté et ce que je peux apporter de nouveau à mon tour ? Et cette démarche fonctionne aussi pour une entreprise qui connaîtrait des difficultés. Un bâtiment qui prend feu par exemple : qu'est-ce que cette grave situation traumatique peut générer de vertueux ? Le traumatisme, c'est finalement cette effraction qui bouscule l'espace et le temps. Ce moment où j'ai tout perdu, ce moment où je suis vulnérable, finalement je n'ai plus rien à perdre. C'est un espace-temps certes très fragile mais qui peut générer de la créativité, de la cohésion, de la solidarité... Une combinaison de valeurs qui soutiennent à la fois la résilience et la création d'un collectif de travail différent. C'est encore très conceptuel mais il est important d'accompagner à différents endroits ce processus de résilience professionnelle. »

## Pour des vulnérabilités assumées et puissantes

« Nous avons une vision déficitaire de la vulnérabilité, elle n'a pas bonne presse. Il est temps de restaurer les bienfaits de la vulnérabilité. Cynthia Fleury a écrit à ce sujet : la vulnérabilité a une dimension capacitaire, elle peut être puissante. Si j'ai la capacité d'expliquer que dans mon cadre de travail il y a quelque chose qui ne me va pas, il y aura peut-être de l'autre côté de la table une capacité à écouter. Il y a donc aussi un enjeu de transparence et d'authenticité au travail qui nous permet de ne pas être dans une dissonance cognitive, avec à l'intérieur un mal-être profond et à l'extérieur une façade fictive. Et l'employeur a lui aussi tout à gagner, à terme, en accueillant les vulnérabilités de chacun.e : innovations, entrepreneuriat, performances, engagements. Aujourd'hui, on remarque qu'il y a des gens qui osent prendre la parole. Et en la prenant, ils permettent aux autres de la prendre à leur tour. Plus on va parler de la vulnérabilité au travail, plus la vulnérabilité sera normalisée. Ainsi, Envie2Résilience, c'est la réunion d'acteurs engagés et militants sur le tabou de la vulnérabilité au travail et prêts à accompagner des parcours de résilience. »

# ENVIE2RÉSILIENCE : « UNE ASSOCIATION À DEUX PIEDS »

---

« Envie2Résilience, c'est d'une part une structure associative loi 1901, qui joue un rôle de promotion et de sensibilisation à la résilience dans le monde du travail. Notre outil principal est le Prix de la résilience professionnelle, qui nous permet de repérer les acteurs qui ont déjà des récits de résilience professionnelle à partager. Ces acteurs sont aussi bien une entreprise qui signe des CDI avec des anciens SDF, une personne qui a eu un accident du travail et qui va faire de la prévention ou encore des associations qui accompagnent l'après-cancer pour favoriser la reconstruction. La vocation du Prix est de repérer les acteurs sur l'ensemble du territoire, les faire se rencontrer et propager leurs histoires inspirantes pour celles et ceux qui sont dans le tunnel. Ces histoires, nous avons aussi pour objectif de les mettre à disposition de chercheur.se.s qui s'intéressent à l'articulation de deux mots jusqu'alors peu étudiés ensemble : "résilience" et "professionnelle".

Envie2Resilience, c'est aussi un organisme de formation qui nous permet de partager et de traduire de manière opérationnelle ce qu'on découvre avec l'association. Nous avons notamment un gros projet sur le tuteur de

résilience, celui qui va venir soutenir la résilience des autres, accompagner la gestion des crises.

Pour mener ces deux volets, nous développons trois actions :

**Le Cercle :** lors des journées d'étapes territoriales du Prix de la résilience professionnelle, les acteurs se rencontrent et un maillage s'initie. Avec le Cercle, il s'agit de faire perdurer ces rencontres au-delà d'une seule journée, en créant des rassemblements territoriaux.

**L'Agora :** c'est une volonté de rassembler les récits dans un tiers-lieu numérique, de faire converger les récits pour qu'ils soient écoutés et qu'ils deviennent inspirants. C'est un sujet présent dans les tiroirs et qui attend son heure. L'idée est de capitaliser, de collecter les histoires de chacun.e et ainsi faire de la pédagogie.

**Les Ateliers :** c'est le nom donné à la structure de formation, qui soutient aussi le modèle économique propre de l'association, permettant de ne pas être entièrement dépendre des subventions.



# FOCUS SUR LA PARENTHÈSE EN CHANTIER

---

La Parenthèse en chantier est un projet porté par Envie2Résilience, pour lequel nous avons répondu à l'appel à projets de TAG35 et pour qui a été incubé en 2021-2022. La Parenthèse en chantier, c'est un projet de tiers-lieu en zone rural pour ouvrir un centre culturel et de formation dédié au tuteur de la résilience professionnelle. Dans une ancienne étable en Pays de Brocéliande, le projet est d'accueillir des expressions artistiques et culturelles sur la résilience, de faire de la formation pour accompagner les tuteurs de résilience. Pour des raisons législatives, le projet n'a pas pu s'implanter et ne s'incarne pas physiquement tel qu'il a été pensé. Mais le projet n'est pas enterré, il est soit mis entre parenthèse, soit encore en chantier... »

## Le récit au cœur de la résilience professionnelle

«Ce qu'ont en commun les personnes confrontées à des traumatismes, c'est le récit. Comment je raconte mon histoire ? Quels en sont les ingrédients ? Quand je reviens au travail après 6 mois d'absence, comment vais-je valoriser ce qui s'est développé pendant cette épreuve ? Comment mon récit peut-il être partagé et utile aux autres ? Comment puis-je être reconnu pour les capacités que j'ai développées pendant cette période ? Comment faire pour que mon entreprise valorise ce que j'ai acquis ? Pour mener à bien ces enjeux, il faut tout d'abord accompagner à la prise de conscience des vulnérabilités, car la question du déni est très présente. Sur l'épuisement professionnel par exemple, les limites de chacun.e sont très peu discutées, d'autant plus dans les métiers d'engagement comme le sanitaire ou le social. Les personnes qui travaillent auprès d'un public qui est dans le besoin ne parviennent pas à poser leurs limites, à savoir où le cursus de l'engagement

se situe. Sur ce sujet de l'épuisement professionnel, il est difficile de vraiment faire de la prévention car l'Homme se complet aussi dans sa finitude et dans sa vulnérabilité. Cependant, il faut tout de même engager une démarche de retour sur expérience sur ce qui a été mis en place pour répondre à ces vulnérabilités, sur ce qui a été mobilisé. Cette démarche n'empêchera pas un nouveau traumatisme d'arriver mais la sidération sera moins importante et la prise en charge sera plus rapide. On n'empêchera jamais un traumatisme mais si on a conscience des traumatismes qui peuvent coexister dans un environnement professionnel et que l'on a connaissance des ressources qui existent, la prise en main de la situation est facilitée. Cette démarche est déjà un bon début ! »

## Résilience et collectif

«Un processus de résilience seul et pour soi n'est pas envisageable. Le collectif est intrinsèque au processus : seul le lien, l'appartenance et la chaleur humaine nous sont favorables. Mais le collectif a aussi ses limites : l'injonction à être comme ceci ou comme cela, l'étiquette que l'on nous colle car on vient de tel ou tel quartier. La résilience n'est donc pas automatique, elle relève davantage d'une bonne alchimie entre individu, collectif et environnement. Avec Envie2Resilience, nous avons à cœur de repérer les différents facteurs de cette équation et d'essayer de dire à une personne qu'elle a la main pour consolider tel ou tel facteur, de comprendre ce qui lui fait du bien. Le fait de cultiver ses propres outils est déjà un soutien. Mais la limite de cette démarche est de pointer du doigt celui qui ne trouverait pas ses outils, de lui monter qu'il n'y arrive pas et ainsi de tomber dans l'injonction.

## « La résilience n'est pas une résistance !

Je ne décrète pas que je vais résister à une situation, que je vais m'en sortir et que je transformerai ce traumatisme coûte que coûte. Notre monde professionnel comporte trop d'injonctions : « sois résistant.e », « sois courageux.se », « sois fort.e ». Le mot « résilience » commence déjà à être un peu abimé. Il faut se détacher de cette résistance pour non pas fermer les yeux sur le traumatisme, non pas tenter de le combattre mais bien l'accueillir pour le transformer. »

### Résilience et collectif

« Un processus de résilience seul et pour soi n'est pas envisageable. Le collectif est intrinsèque au processus : seul le lien, l'appartenance et la chaleur humaine nous sont favorables. Mais le collectif a aussi ses limites : l'injonction à être comme ceci ou comme cela, l'étiquette que l'on nous colle car on vient de tel ou tel quartier. La résilience n'est donc pas automatique, elle relève davantage d'une bonne alchimie entre individu, collectif et environnement. Avec Envie2Resilience, nous avons à cœur de repérer les différents facteurs de cette équation et d'essayer de dire à une personne qu'elle a la main pour consolider tel ou tel facteur, de comprendre ce qui lui fait du bien. Le fait de cultiver ses propres outils est déjà un soutien. Mais la limite de cette démarche est de pointer du doigt celui qui ne trouverait pas ses outils, de lui monter qu'il n'y arrive pas et ainsi de tomber dans l'injonction.

### Le rôle du tuteur de résilience

Pour Boris Cyrulnik, le tuteur est spontané et involontaire pour celui qui se retrouve dans cette posture. Aujourd'hui, dans le monde du travail, il se passe des épreuves, des crises et plusieurs personnes rencontrent un besoin d'accompagnement. Sans le vouloir, certains professionnels adoptent la posture de tuteur de résilience auprès de leurs collègues. La question est de savoir comment prendre conscience que je peux jouer ce rôle là – qui ne s'apprend pas – sans entrer dans le triangle dramatique du sauveur/persécuteur et victime (Triangle de Karpman).



## Résilience et processus d'individuation

Le processus de résilience est aussi un chemin d'individuation et d'émancipation. Nietzsche écrit « Ce qui ne me tue pas me rend plus fort ». Je ne suis pas tout à fait d'accord avec « me rend plus fort » car c'est encore une injonction à nourrir cette idée de force. Mais on pourrait écrire « Ce qui ne me tue pas me rend plus soi » car un processus de résilience va engager une conscientisation d'un déséquilibre ou d'une dissonance entre qui je suis et l'endroit où je suis. Un processus de résilience est, je pense, toujours l'occasion de se rencontrer soi-même. Dans ce processus, éclairé par sa finitude, l'Homme se retrouve alors confronté à une autre peur : sa liberté. L'individu prend alors conscience qu'il a le choix, il s'émancipe. Il faut expliquer qu'après un traumatisme, l'individu partit de son milieu professionnel en étant A ne revient pas en A'. Il est même peut-être rendu à la fin de l'alphabet : c'est ici que se joue sa liberté. Il faut donc que l'employeur puisse accueillir ce changement, qui peut avoir pour conséquence des demandes de modifications de poste voire un départ.



## Travail social et résilience : « il faut remettre du commun »

Dans les métiers du care, il y a une injonction non pas à être résilient.e mais à être résistant.e. Les professionnel.le.s du social et médico-social sont confronté.e.s à une demande de sur-adaptation sous prétexte qu'ils accompagnent des publics en fragilité. Il faut que les professionnel.le.s puissent poser les limites entre ce qu'ils viennent chercher dans ce métier et ce qu'ils y trouvent réellement. Selon les écarts, un dialogue social doit se construire. On met alors autour de la table les cadres et les non-cadres et on crée une culture commune. Il est nécessaire, dans le secteur du care, de partager du commun. L'usure professionnelle et le risque traumatique, que je sois cadre ou non-cadre, provient peu ou prou d'un même commun qu'il est nécessaire de partager. Mais cela demande de l'audace et du courage.

