

## De l'individuel au collectif : Examens approfondis de la résilience dans les contextes organisationnels

From Individual to Collective: In-depth Examinations of Resilience in Organizational Contexts.

Auteur 1 : BOUTKHIL Sanae.

Auteur 2 : EL FADI Lekbira.

---

**BOUTKHIL Sanae**, (0009-0001-4748-2049, Doctorante LARMODAD)  
Université Mohamed V Rabat / FSJES Souissi

**EL FADI Lekbira** (PhD)  
Université Mohamed V Rabat / EST salé

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : BOUTKHIL .S & EL FADI .L (2024) « De l'individuel au collectif : Examens approfondis de la résilience dans les contextes organisationnels », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 24 » pp: 0219 – 0230.

Date de soumission : Mai 2024

Date de publication : Juin 2024



DOI : 10.5281/zenodo.12261417  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

L'interdépendance entre la résilience individuelle et la résilience collective est cruciale pour la réussite des organisations. Des liens sociaux solides et un soutien mutuel favorisent un sentiment d'appartenance, augmentant le bien-être général et réduisant le risque d'épuisement professionnel. Les rapports sociaux sont nécessaires à l'équilibre et au bien-être de l'humain. L'examen approfondi de la théorie de l'autodétermination, nous permet de comprendre que la motivation intrinsèque est indispensable à la motivation autonome. (D. Tessier (2023)). Les principes de courage et de persévérance sont nécessaires, pour maintenir un engagement continu à se battre et à avancer, tant sur un plan personnel que professionnel.

Selon M. Seligman, pouvoir s'appuyer sur les expériences positives et en tirer les bienfaits dans une optique optimiste incarnant la psychologie positive, renforce l'individu et le groupe, le rendant plus apte à contrecarrer la survenance d'événements qualifiés de négatifs.

La capacité d'un système à rebondir face à l'adversité et aux chocs est rarement tributaire du système lui-même, mais relève plutôt de la faculté des individus le composant à s'entretenir et à se relever, à anticiper et à s'adapter ; impliquant ainsi la nécessité de l'échange et du soutien social dans la gestion du stress et de l'épuisement professionnel.

**Mots clés : Résilience individuelle, Résilience collective, Liens sociaux, Relations sociales**

## **Abstract**

The interdependence between individual resilience and collective resilience is crucial for the success of organizations. Strong social connections and mutual support foster a sense of belonging, increasing overall well-being and reducing the risk of burnout. Social relationships are necessary for human balance and well-being. A thorough examination of self-determination theory allows us to understand that intrinsic motivation is essential for autonomous motivation (D. Tessier, 2023). Courage and perseverance are necessary to maintain a continuous commitment to progress, fight and advance both personally and professionally. According to M. Seligman, being able to rely on positive experiences and derive benefits from them with an optimistic perspective embodying positive psychology strengthens the individual and the group, making them more capable of countering the occurrence of negative events. The ability of a system to bounce back in the face of adversity and shocks is rarely dependent on the system itself but rather on the ability of the individuals within it to maintain themselves, to recover, to anticipate, and to adapt; thus, involving the necessity of exchange and social support in managing stress and burnout.

**Key words :** Individual Resilience, Collective Resilience, Social Bonds, Social Relationships

## Introduction

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la résilience organisationnelle se révèle fondamentale. En effet, cette résilience se construit *à priori* au niveau individuel avant de s'étendre au niveau collectif. En ce sens, des individus résilients forment *de facto* un collectif résilient.

Notre propos est d'analyser la résilience dans un contexte organisationnel en examinant les tenants et aboutissants pouvant construire un collectif résilient composé d'individus dont le psychique est fort, qui savent s'adapter et se développer au sein du groupe. Cette résilience a pour but de réduire d'un côté l'épuisement professionnel, d'améliorer la santé mentale des employés et de l'autre, maintenir une performance stable quel que soit le contexte.

L'objectif poursuivi est d'étudier le lien entre résilience individuelle et résilience collective, éléments constitutifs de la résilience organisationnelle. Nous explorons d'abord les composantes de la résilience individuelle, en nous appuyant sur des cadres théoriques clés tels que la théorie de l'autodétermination, le concept de GRIT, et les principes de la psychologie positive. L'objectif poursuivi étant de mieux saisir comment ces caractéristiques se transforment en résilience organisationnelle. Notre recherche examine ensuite comment les interactions des individus au sein de l'organisation influencent la capacité de celle-ci à résister, s'adapter et prospérer face à diverses pressions et changements.

Le raisonnement de cette recherche s'apparente à une démarche épistémologique constructiviste dans laquelle la résilience organisationnelle découle de la résilience individuelle. En ce sens, l'organisation n'est pas résiliente en soi, elle le devient par la force et la capacité de résilience de ses individus.

La capacité d'une personne à prospérer malgré les défis de la vie est propre au concept de la résilience individuelle. D'après le neuro-psychiatre français Boris Cyrulnik, la résilience consiste à savoir s'adapter et progresser positivement malgré les difficultés et les épreuves qui pourraient généralement avoir des effets négatifs. Ce principe s'avère essentiel à la progression et à l'évolution individuelle, il permet de faire face aux difficultés et de surmonter les épreuves.

La résilience individuelle repose sur diverses théories, dont la théorie de l'autodétermination développée par les psychologues Edward L. Deci et Richard M. Ryan. Ce concept met en lumière l'importance de répondre à trois besoins essentiels : l'indépendance, le savoir-faire et les interactions sociales. De plus, le terme 'grit' ou ténacité, développé par le psychologue

américaine Angela Duckworth, souligne l'importance de la passion et de la persévérance dans la réalisation d'objectifs à long terme.

Ces idées, en lien avec les principes de la psychologie positive étudiés par Martin Seligman, constituent le fondement de la résilience individuelle. En ayant une attitude positive et en cherchant du sens dans les moments difficiles, les personnes peuvent améliorer leur résilience et leur capacité à s'ajuster aux changements.

L'étude des théories et des concepts de la résilience individuelle contribue à améliorer notre compréhension des mécanismes d'adaptation qui fonctionnent bien. Ce texte examine en profondeur ces concepts, en soulignant leur influence sur la façon dont les gens réagissent au stress, aux situations de crise et aux défis du quotidien.

## **1. La résilience individuelle :**

Selon B. Cyrulnik, neuropsychiatre français, la résilience se définit comme « *la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* » (Cyrulnik, 1999).

Il est certes indispensable pour la continuité des choses, mais aussi pour le développement personnel, de pouvoir avancer et se relever malgré les défis auxquels un individu pourrait faire face. Se développer et réussir à vivre en dépit du stress, renvoie à la nécessité d'un pouvoir d'auto motivation ainsi que de courage parfois nécessairement inébranlable lorsque les crises s'enchaînent.

### **1.1 La théorie de l'autodétermination :**

Développée par les psychologues Edward L. Deci et Richard M. Ryan, la théorie de l'autodétermination soutient que la motivation des individus est tributaire de la satisfaction des trois besoins fondamentaux, à savoir :

- Le besoin d'autonomie: impliquant le besoin de se sentir au contrôle de ses actions et libre de prendre des décisions;
- Le besoin de compétence: il s'agit du besoin de se sentir compétent, capable de progresser et de recevoir un feedback positif sur ses réalisations;
- Le besoin de relation sociale: c'est le besoin d'appartenance à un groupe et d'avoir des interactions positives ainsi que le sentiment d'être valorisé par les autres.

Cette théorie comporte deux dimensions qui se rapportent à l'origine de la motivation, celle-ci est intrinsèque lorsque l'individu détient pleinement un libre choix quant à ses décisions, on parle alors de motivation autonome. Elle est extrinsèque lorsque la motivation est contrôlée et issue de l'influence de pressions ou d'exigences perçues comme extérieures. Lafreniere, M., Vallerand, R. & Carbonneau, N. (2009).

### **1.2 Le GRIT :**

Dans son ouvrage "Grit. The power of passion and perseverance", Angela Duckworth, apporte sa pierre à l'édifice des théories de motivation ; elle examine le courage et la persévérance comme moteur de la réussite. La psychologue américaine définit le grit par la passion (intérêt, ardeur, effort, envoûtement) et la persévérance (ténacité, acharnement) dans la poursuite de buts personnels à long terme. Elle défend l'idée selon laquelle, la prédiction des réussites ne dépend pas du QI, mais du score de grit. Suivant le raisonnement de l'auteure, un individu est d'autant plus susceptible d'échouer dans les activités qu'il entreprend, malgré son niveau d'intelligence, lorsque celui-ci est peu persévérant, quand il manque de souffle pour faire face à l'adversité et/ou challenges qu'il rencontre. La réussite est en ce sens assujettie au degré de courage que peut détenir l'individu.

A.Duckworth définit le grit Scale (échelle de grit) comme un outil permettant de mesurer le niveau de grit, celui-ci évalue deux composantes principales :

- La persévérance : La capacité à persévérer et à maintenir ses efforts à long termes face aux obstacles potentiels ;
- La passion : L'engagement à long terme et le désir d'atteindre les objectifs fixés.

Ces deux composantes sont évaluées grâce à 10 items, cinq portant sur la passion et 5 autres sur la persévérance. Plus le score est élevé, plus le niveau de grit est important et les chances de réussite sont élevées. (Duckworth, 2016).

### **1.3 La psychologie positive :**

Dans son livre "Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being", Martin Seligman, fondateur de la psychologie positive, explore la résilience individuelle et met en lumière trois principes fondamentaux et nécessaires à la construction d'une résilience face à l'adversité, il insiste par ailleurs, sur l'importance de cette discipline psychologie positive pour le bien-être. Le premier principe est le bien-être subjectif qui se concentre sur l'analyse de la manière dont les individus évaluent leur vie, leurs réactions émotionnelles, et leurs humeurs.

Le second principe porte sur l'expérience positive quotidienne, et le troisième sur la faible prévalence des expériences négatives. (Seligman, 2011)

Seligman souligne l'importance de la capacité à trouver du sens dans son vécu. Tout individu qui sait tirer profit des expériences douloureuses et difficiles, en y trouvant des leçons dans une perspective optimiste, peut développer une meilleure visibilité des opportunités et menaces qu'il rencontre au cours de sa vie. Cela peut constituer une réelle opportunité de croissance.

L'auteur définit la résilience individuelle non seulement comme la capacité à surmonter les difficultés mais aussi comme la capacité à rebondir face à des événements traumatisants et des situations stressantes. Savoir se reconstruire après avoir été confronté à des obstacles et des défis implique d'adapter et de développer des stratégies d'ajustement efficaces et de savoir rechercher un soutien social.

Les relations sociales jouent un rôle crucial dans la résilience individuelle. Seligman met en évidence l'importance d'entretenir des liens sociaux solides et de qualité qui fournissent un soutien émotionnel lors des moments difficiles. D'ailleurs, le réseau de soutien favorise l'échange et l'appui dans des situations stressantes, ce qui amorti les effets du stress et l'impact négatif de la situation. Dambrun, M. (2012).

Ainsi, Seligman a choisi de se concentrer sur le revers de la médaille, contrairement aux études qui se focalisent sur les éléments négatifs susceptibles de démotiver ou étant à la source de l'épuisement professionnel chez les individus, ce psychologue chercheur s'appuie sur l'optimisme et la positivité comme moyen d'assurer l'engagement et la résilience des individus.

## **2. La résilience collective :**

La résilience est la capacité d'un système à anticiper, s'adapter et se réorganiser dans des conditions d'adversité de manière à promouvoir et à maintenir son bon fonctionnement (en termes humains, son bien-être) (Gotts 2007, Folke et al. 2010, Ungar 2011, Masten 2014). Cependant, cette capacité n'est que rarement une caractéristique propre au système lui-même, mais plutôt le résultat d'interactions facilitatrices avec des systèmes cooccurrents, subordonnés et supra-ordonnés qui permettent à un système ou à ses parties de bien fonctionner pendant et après une perturbation.

Toutefois, comme indiqué par le professeur Cyrulnik : «La résilience est un processus interactif qui demande qu'il y ait rencontre. Seul, il n'y a pas de résilience possible». (B. Cyrulnik 2011).

La résilience ne peut être pensée uniquement dans une dimension individuelle, l'individu prospère ou désespère par et dans son environnement.

Depuis l'antiquité, les philosophes tels que Aristote et Rousseau, ont souligné le besoin de l'Homme à vivre en société. Il se développe en société et en collectivité, cela implique l'élargissement du champ de la résilience au collectif.

L'individu fait face à un stress quotidien, dans le cadre de ses activités professionnelles et dans sa vie personnelle, d'où l'appétence pour la solidarité afin d'atténuer le sentiment d'isolement qui peut en lui-même être source de stress et d'épuisement.

Un environnement qui soutient les rapports sociaux est stimulant. Dans le contexte professionnel, le relationnel est un élément essentiel à l'échange social, à la performance et à la satisfaction professionnelle.

Pouvoir demander de l'aide renforce le lien social, l'offrir à ses collègues permet aux travailleurs de se sentir compétents et valorisés y compris par l'employeur, ce qui peut donner du sens aux tâches réalisées et répondre à l'un des besoins fondamentaux cités par la théorie de l'autodétermination, qu'est le besoin de compétence. Ruiller, C. (2008)

## **2.1 La théorie de l'échange social :**

Telle que développée par C. Homans (1958), cette théorie prévoit que les relations interpersonnelles doivent répondre à deux principes suprêmes, à savoir, la réciprocité et l'équité. Les individus s'attendent à recevoir un échange équitable de ce qu'ils donnent. La réciprocité joue un rôle crucial dans la formation et le maintien des relations sociales, car elle favorise la confiance, la coopération et les liens sociaux sains et stables. La détérioration des relations interpersonnelles peut être un syndrome d'épuisement professionnel, d'où l'importance du maintien de relations sociales justes et équitables. Nous pouvons faire un rapprochement entre la théorie de l'échange social dans ses deux dimensions, à savoir la réciprocité et l'équité avec la théorie du capital social, qui prévoit pour sa part, que les réseaux, relations de confiance et la coopération entre les individus, composantes du capital social, favorisent la solidarité et renforcent la performance au travail.

Il est indéniable qu'un lien de corrélation étroit existe entre la résilience individuelle et la résilience du collectif. Par la solidarité et l'échange social, les individus qui composent et par lesquels un système est défini, sont prompts à entretenir des relations interpersonnelles qui peuvent s'avérer bénéfiques pour une organisation, particulièrement dans les situations de chocs

ou de crises. L'absence de solidarité organisationnelle ou la présence d'isolement social au sein de l'organisation est un symptôme d'épuisement professionnel qui affaiblit la performance professionnelle et la satisfaction des employés, conduisant à une perte en innovation et en efficacité.

## **2.2 Impact sur la santé mentale et l'épuisement professionnel :**

Le burnout peut être défini comme un syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychologique intense, générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir. (Larousse en ligne, s. d.).

La psychologue Christina Maslach, décrit le burnout comme étant « un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte d'accomplissement personnel, qui peut se produire chez les individus travaillant, de quelque manière que ce soit, avec d'autres êtres humains. C'est une réaction à une charge émotionnelle chronique découlant d'un engagement à long terme avec d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes » (Maslach, 1982).

L'épuisement émotionnel est selon l'auteure le résultat de situations sociales éprouvantes, telles qu'une surcharge de travail, des conflits relationnels ou un manque de soutien au travail. Il affecte la capacité à s'investir dans le travail et se manifeste par un sentiment de vide, de l'irritabilité et des problèmes de sommeil. Afin de prévenir l'épuisement émotionnel, il est important de chercher du soutien social et professionnel.

## **2.3 Le soutien social ou professionnel :**

Le soutien social ou professionnel permet de réduire les risques d'épuisement professionnel, de renforcer la dynamique de travail au sein d'un environnement professionnel où les employés peuvent échanger leurs inquiétudes, apporter un soutien l'un à l'autre dans une solidarité atteignant le sentiment d'isolement social. (N. Gillet, E. Fouquereau, T. Huyghebaert, P. Colombat, 2016).

Le rôle des relations sociales avec le bien être des individus a fait l'objet de plusieurs études depuis des décennies et continue à susciter la curiosité des chercheurs à ce jour, dans un monde où les interactions sont plus fréquentes mais superficielles et moins rapprochées. Par ailleurs, Durkheim postule que la rupture des liens sociaux produit un affaiblissement des normes et des rôles sociaux. Caron, J., & Guay, S. (2006).

L'ensemble des liens et rapports sociaux que les individus cultivent avec leur entourage est la base de constitution du réseau social ; ce dernier peut être représenté notamment par les relations

d'échange, c'est-à-dire, les personnes avec lesquelles il existe une interaction régulière caractérisée par un échange de ressources.

Le soutien social est responsable dans une certaine mesure du maintien de l'équilibre chez l'être humain. Weiss(1973) . Weiss décrit cinq dimensions essentielles pour assurer cet équilibre: le soutien émotionnel, l'intégration sociale, l'occasion de se sentir utile, la confirmation de sa valeur et l'acquisition d'aides concrètes et matérielles. L'intégration sociale peut se mesurer par la fréquence des activités sociales.

Il est crucial dans le domaine professionnel de pouvoir partager ses idées et des informations sur les situations rencontrées ou les objectifs en commun, cela renforce le sentiment d'appartenance et réduit l'isolement social qui est à l'origine bien plus que souvent de l'épuisement professionnel. Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016).

Pouvoir se sentir compétent, utile, performant, de définir sa valeur et la confirmer permet d'affirmer son rôle social au sein du groupe.

Le modèle de stress buffering (atténuation de stress) prévoit que le soutien social joue un rôle primordial dans la gestion du stress, résultant de situation problématique. A travers, notamment, la croyance que les autres peuvent fournir un soutien, il peut également induire à une perception positive sur l'évaluation des conséquences. Cohen, S., & Wills. (1985).

Le modèle d'effets directs démontre que le soutien social a un effet direct et positif sur la santé et le bien être de diverses manières. Les relations sociales résultant du construit du réseau social offrent des expériences régulières, stables et renforçantes, favorisant ainsi le sentiment général de bien être. Ce type de soutien permet la reconnaissance de la valeur sociale et contribue à l'estime de soi. Cohen, S., & Wills. (1985)

## Conclusion

Cette étude approfondie de la résilience individuelle et de son rapport à la résilience collective à travers l'étude des notions telles que l'autodétermination, le grit et la psychologie positive, met en lumière les processus qui aident les individus et les systèmes à surmonter les difficultés et à évoluer de manière positive, concluant ainsi sur la possibilité d'une résilience organisationnelle démontrée. Cette recherche examine les travaux de Cyrulnik, Deci, Ryan, Duckworth et Seligman, entre autres, pour étudier les différents aspects de la résilience et leur impact sur le succès personnel et professionnel.

L'examen des recherches indique que les relations sociales, l'entraide et le positivisme sont essentiels pour développer la résilience. Le lien social est crucial dans les situations difficiles et au moment de crise.

La résilience individuelle et collective reposent sur des notions telles que l'autonomie, les compétences, les relations sociales, la persévérance et la motivation. Ces principes offrent un fondement robuste pour aider les individus à réussir face aux obstacles et à augmenter leur bien-être global. Il est essentiel de promouvoir et soutenir ces idées dans les environnements professionnels et personnels pour favoriser la réussite et le bien-être des individus.

## Bibliographie

- Caron, J., & Guay, S. (2006). Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé Mentale Au Québec*, 30(2), 15–41. <https://doi.org/10.7202/012137ar>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Dambrun, M. (2012). La psychologie positive : une approche nécessaire et complémentaire ?. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 93, 15-20. <https://doi.org/10.3917/cips.093.0015>
- D. Tessier (2023). La théorie de l'autodétermination, in Fabien Fenouillet et Philippe Carré (Eds), *Grand manuel de psychologie de la motivation*, pp. 101-124, Paris : Dunod
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 71(1), 156–187. <http://www.jstor.org/stable/26301293>
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and Validation of the Short Grit Scale (Grit-S). *Journal Of Personality Assessment*, 91(2), 166-174. <https://doi.org/10.1080/00223890802634290>
- Martin E. P. Seligman (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, pp. ...., New York : Simon and Schuster Free Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA37648763>
- Lafreniere, M., Vallerand, R. & Carbonneau, N. (2009). La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives. Dans : Philippe Carré éd., *Traité de psychologie de la motivation: Théories et pratiques* (pp. 47-66). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2009.01.0047>
- N. Gillet, E. Fouquereau, T. Huyghebaert, P. Colombat, Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques, *Psychologie Française*, Volume 61, Issue 2, 2016, Pages 73-81, ISSN 0033-2984, <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2014.05.004>.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist/the American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>

Ruiller, C. (2008). Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier. <https://theses.hal.science/tel-00523398/>

Ungar, M. (2018). Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, 23(4). <https://www.jstor.org/stable/26796886>

Weiss, R. S., 1973, Material for a theory of social relationship, in Bennis, W., Berlow, D., Schein, E., Steele, S.F., éd., *Interpersonnal Dynamics*, Homewood, Illinois, Dorsey.