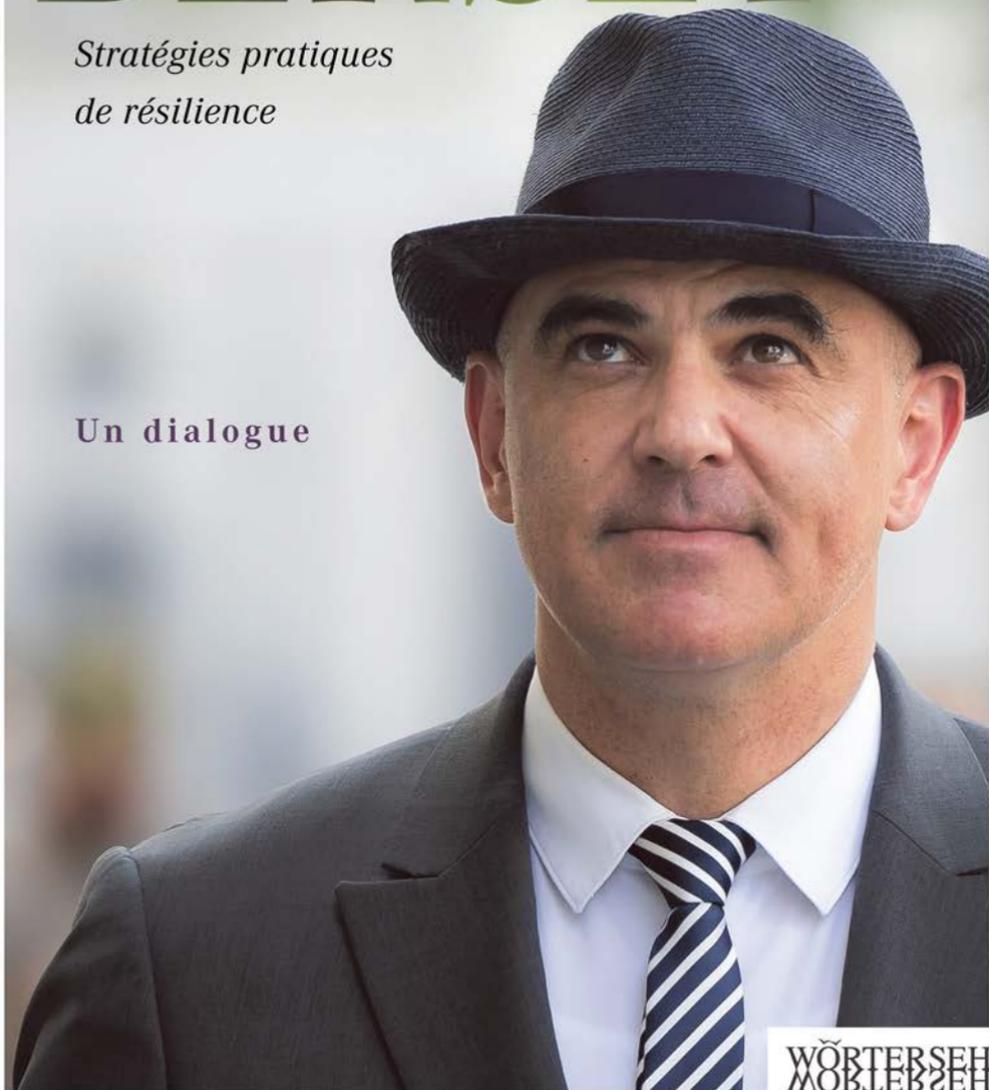


Prof. Gregor Hasler

# LE «CODE BERSET»

*Stratégies pratiques  
de résilience*

Un dialogue



WÖRTERSEH



Prof. Gregor Hasler

LE «**CODE  
BERSET**»

*Stratégies pratiques  
de résilience*

Un dialogue

WÖRTERSEH

*Nous remercions pour le soutien à la traduction.*

**SWISSLOS**

Kulturförderung Kanton Schwyz

*Les Éditions Wörterseh bénéficient d'un soutien structurel à l'édition de l'Office fédéral de la culture, Confédération Suisse, pour les années 2021 à 2025.*

Tous droits réservés, y compris ceux de reproduction d'extraits et de reproduction électronique.

© 2025 Wörterseh, Lachen

Traduction: Marine Morand

Correction: Isabelle Sbrissa

Adaptation de la *timeline*: Valentin Decoppet

Mise en page de la couverture: Thomas Jarzina

Photo de couverture: Keystone/Peter Klaunzer

Mise en page, composition et réalisation: Beate Simson

Impression et reliure: CPI Books GmbH

ISBN 978-3-03763-163-8

ISBN 978-3-03763-860-6 (PDF électronique)

[www.woertersch.ch](http://www.woertersch.ch)

*« Plus les hommes agissent de façon  
planifiée, plus le hasard est à même  
de les frapper efficacement. »*

Friedrich Dürrenmatt



# Table

Introduction . . . . .	11
<b>1 Décider sous l'effet du stress . . . . .</b>	<b>17</b>
Garder une attitude positive à l'égard du changement . . . . .	17
Intégrer un savoir interdisciplinaire . . . . .	21
L'esprit de décision . . . . .	30
Résister à la pression . . . . .	34
La capacité à gérer les agressions . . . . .	42
<i>Résumé</i> . . . . .	52
<b>2 La recherche de réseaux . . . . .</b>	<b>55</b>
Sensibilité sociale . . . . .	55
Travailler en équipe . . . . .	58
Rapports avec les individualistes . . . . .	63
Atomisation de la société . . . . .	68
Soutien social . . . . .	75
S'entraîner à l'indépendance . . . . .	79
<i>Résumé</i> . . . . .	81
<b>3 Contrôle de soi . . . . .</b>	<b>83</b>
Le calme dans la tempête . . . . .	83
Gérer les débordements émotionnels . . . . .	87
Le modèle de l'oignon . . . . .	89
Gestion de la peur . . . . .	90
Contrôle de soi et communication . . . . .	93
<i>Résumé</i> . . . . .	100

<b>4</b>	<b>Neuroplasticité</b>	103
	Ressources mentales	103
	Auto-efficacité	107
	Analyser minutieusement l'impact	110
	Le repos neuronal	113
	Évolution personnelle	116
	<i>Résumé</i>	119
<b>5</b>	<b>La boussole éthique</b>	121
	Comparaison entre boussole éthique et morale	122
	La moralisation peut affaiblir la résilience	126
	Modèles de boussole éthique	128
	Sentiment de cohérence	131
	Transparence	134
	Disposition à la responsabilité	135
	Équité et valeurs éthiques	140
	Droit et résilience	143
	Culture du divertissement	144
	<i>Résumé</i>	147
<b>6</b>	<b>L'art de se consumer</b>	149
	L'engagement total comme facteur de succès	149
	Sérénité	152
	Motivation intrinsèque	152
	L'art de l'ennui	157
	La pyramide de Maslow ou pyramide des besoins	158
	Lifestyle	159
	Prévenir activement le burn-out	160
	<i>Résumé</i>	163

<b>7 Optimisme réaliste</b> . . . . .	165
L'optimisme comme attitude	
pragmatique fondamentale . . . . .	166
Recherche de solutions . . . . .	168
Perspectives d'avenir . . . . .	170
<i>Résumé</i> . . . . .	172
Travail d'équipe . . . . .	173
Qu'est-ce que le code Berset? Conclusion . . . . .	175
Au-delà du code Berset Postface . . . . .	176
Remerciements . . . . .	178
<b>Appendice</b>	
<i>TIMELINE – Coronavirus DFI 2020–2022</i> . . . . .	180



# Introduction

Je travaille depuis de nombreuses années autour de la résilience. Le concept renvoie à cette capacité de résistance individuelle qui permet de surmonter les crises et le stress. À une époque où de plus en plus de gens sont stressés, il s'agit d'un sujet essentiel. En 2018, j'ai publié le livre *Resilienz: Der Wir-Faktor [Résilience: le facteur collectif]*, dans lequel j'examinais entre autres le cas d'une pandémie comme facteur de stress. Le 15 août 2020, j'étais invité par Alain Berset, alors conseiller fédéral, à donner une conférence sur la résilience lors d'une retraite avec son équipe. S'en est suivie une collaboration autour de ce thème qui a perduré jusqu'à la fin du mois d'août 2023. La nature et la teneur de nos échanges sont couverts par le secret professionnel.

Mes activités d'enseignant à l'université ainsi que mes formations m'ont appris combien il est difficile d'expliquer les concepts relatifs à la résilience de manière claire et intéressante. Les défis auxquels a dû faire face Alain Berset en tant que ministre de la Santé pendant la pandémie de covid constituaient une occasion unique de rédiger un ouvrage pratique et accessible sur ce thème. C'est la raison pour laquelle je l'ai invité, après son retrait du Conseil fédéral, à s'entretenir avec moi sur le sujet. L'ouvrage se base sur nos conversations, qui se sont tenues entre janvier et mai 2024.

**Le code Berset** Ce concept désigne les principes, stratégies ou comportements qui ont aidé Alain Berset à renforcer sa capacité de résistance psychique. Il renvoie aux techniques utilisées pour gérer des tâches complexes et conséquentes ainsi que pour faire face à l'incertitude, la pression sociale et les menaces existentielles.

J'ai beaucoup appris de mes échanges avec Alain Berset, pendant et après la pandémie. Nos conversations se sont toujours déroulées d'égal à égal. Lorsque je l'interrompais, le critiquais ou le contredisais, il m'écoutait avec attention. Je pouvais voir qu'il était touché par mes remarques et observer ses réactions : l'étonnement, l'accord, la contradiction ou l'humour. Nos entretiens suffisaient à révéler sa capacité de résilience.

Chez Alain Berset, le personnage politique officiel transparaisait à peine. Je n'avais pas non plus affaire à un comédien extraverti. Le chef du Département fédéral de l'intérieur faisait plutôt penser à un capitaine sur le pont, prenant son travail très au sérieux, s'aidant de la boussole, de *check-lists*, d'échosondeurs et de radars météo pour tenir la barre d'une main assurée. Nous n'étions pas dans le glamour, mais dans le contrôle et la recherche de perfection.

Il faut rappeler ici que le Conseil fédéral a connu pendant la pandémie de covid une situation extrêmement difficile. En effet, conformément à notre système politique, il portait la responsabilité du bien commun. Il n'y avait pas eu d'épreuve semblable depuis la Seconde Guerre mondiale. Les tensions se sont entre autres traduites par des menaces de mort envers les responsables politiques.

Mon intention n'est pas, dans ce livre, de soumettre Alain Berset à un défi politique ni de l'allonger sur le divan afin de faire resurgir des désirs obscurs et inconscients ou des secrets scandaleux. Le livre ne traite pas non plus en profondeur de stratégies de gestion de crise. Enfin, il n'y est pas non plus question de la politique de la santé menée par Alain Berset au Conseil fédéral entre 2012 et 2023 et dont je n'étais, en tant que médecin et psychiatre, pas satisfait. L'ouvrage traite plutôt de quelque chose

qui m'a énormément impressionné chez Alain Berset : cette qualité individuelle qui lui a permis de supporter pendant des mois et des années, sans interruption prolongée, une pression et des charges à peine concevables.

J'ai pu accompagner Alain Berset et observer au quotidien comment il gérait sans faiblir le stress, l'incertitude et la complexité dans sa vie privée et professionnelle. En tant que neuroscientifique, je me demandais souvent ce qui se passait dans son cerveau. Afin de rendre compte du volume de travail et de la pression médiatique auxquels il était exposé, j'ai ajouté à la fin du livre (p. 179) une chronologie spéciale concernant la pandémie. Cet aperçu résume les activités principales du Département fédéral de l'intérieur durant le covid.

J'ai choisi sept facteurs de résilience scientifiquement établis et qui donnent une image du savoir intuitif d'Alain Berset sur ce sujet, savoir dont je connaissais l'existence grâce à nos entretiens. Ces facteurs m'ont servi à structurer nos conversations ainsi qu'à organiser et compléter les propos d'Alain Berset avec les connaissances scientifiques actuelles. Un chapitre est consacré à chacun de ces facteurs. Ainsi, les lecteurs et lectrices pourront d'une part acquérir une compréhension approfondie de la résilience, d'autre part découvrir des approches pratiques utiles au quotidien.

Le premier facteur décrit la nécessité de garder le contrôle dans des situations de stress, de ne pas repousser ou éviter la prise de décision et de ne pas s'abandonner à des réactions impulsives, l'attente et l'inaction devant elles-mêmes résulter d'une décision consciente.

Le deuxième facteur met en valeur le rôle essentiel des relations sociales en période de stress intense. La conversation

pointe le risque qui existe à se retirer de la vie sociale et à se couper de son entourage, dans la mesure où c'est précisément dans les moments de pression que notre réseau d'aide, mais aussi les personnalités plus individualistes qui nous entourent, s'avèrent indispensables.

Le troisième facteur traite de la maîtrise de soi et de son environnement, notamment grâce à une communication adaptée. Savoir garder une part de contrôle est en effet une qualité essentielle pour la résilience et le succès. Alain Berset souligne que le véritable contrôle dépend de la situation et ne peut être maintenu en permanence. Il est important de se ménager des pauses dédiées à la réflexion et à la régénération afin de garder la tête froide dans les moments décisifs.

Alain Berset a le don de développer des solutions et de hiérarchiser les priorités, même en cas de stress chronique. Je nomme ce quatrième facteur la « neuroplasticité », c'est-à-dire la capacité du cerveau à s'adapter à un état de stress durable et à en tirer des enseignements.

Le cinquième facteur évoque l'importance d'avoir une boussole éthique solide. Afin de surmonter une crise sans en garder des séquelles, il faut en effet être disposé à prendre ses responsabilités et à agir en accord avec ses valeurs cardinales.

Le sixième facteur se rapporte aux sentiments positifs et à l'inspiration, qui sont essentiels pour surmonter les difficultés, en particulier sous pression, lorsque les émotions négatives dominent en raison de la réaction au stress.

Le septième facteur, l'optimisme réaliste, représente pour Alain Berset un outil pragmatique qui l'aide à trouver des solutions même dans les situations difficiles.

J'ai par la suite structuré ces entretiens sur la base de facteurs de résilience scientifiquement établis. Les notions propres à la

recherche sur la résilience ainsi que leur contexte scientifique sont expliqués par des encadrés insérés dans le texte, lui-même divisé en sous-chapitres. Chacun porte un titre faisant référence à des éléments précis du code Berset et est résumé en fin de chapitre.

Enfin, pas plus qu'ailleurs, Alain Berset ne s'exprime dans ce livre sur les événements relatifs à sa personne, parfois qualifiés dans l'espace public de « scandales ». Cette stratégie consistant à ne pas prendre position face à des reproches infondés fait intégralement partie du code Berset ; elle est également expliquée dans l'ouvrage.

*Gregor Hasler, été 2024*



# 1 Décider sous l'effet du stress

Les réactions de panique et le fait de rester figé tel un reptile sont des réactions de stress typiques qui conduisent souvent à des décisions défavorables, précipitées voire à de mauvais choix. Les réactions de ce type se sont développées afin de survivre à des dangers imminents comme une attaque de fauve. En revanche, elles ne sont pas adaptées pour résister à des situations de stress prolongé telles qu'une pandémie, une crise économique, des parents imprévisibles ou un environnement de travail anxigène.

Notre cerveau n'a pas la constitution idéale pour gérer un stress permanent et diffus. Ce genre de stress chronique est souvent la cause principale de décisions erronées, d'une incapacité à faire des choix ou encore de maladies. Sur le long terme, le stress peut altérer la pensée rationnelle et conduire à des dommages physiques comme l'hypertension artérielle ou des maladies cardiaques, ainsi qu'à des dysfonctionnements psychiques.

## Garder une attitude positive à l'égard du changement

Gregor Hasler En tant que conseiller fédéral et ministre de la Santé vous avez dû, pendant la pandémie de covid, faire face à une période de grande incertitude. Qu'est-ce qui vous a aidé dans ces moments-là ?

Alain Berset J'ai essayé de garder une vision large, portant sur la situation dans son ensemble. J'ai fréquemment été confronté à des situations où beaucoup de paramètres échappaient à un contrôle direct. La plupart du temps, il est impossible de tout comprendre, il y a toujours une part d'incertitude. Mais le mouvement, c'est-à-dire la dynamique d'une situation, donne la possibilité d'orienter certains paramètres.

GH J'entends dans ces propos beaucoup de dynamique et peu de certitude. Personnellement, je préfère ce qui est fiable, ce qui a été vérifié, l'évidence scientifique. C'est pour ça que je suis devenu médecin et chercheur, et non pas artiste ou auteur de science-fiction. À l'inverse de la science, où la clé du succès réside dans le fait de se focaliser sur quelque chose, il était essentiel pour vous d'avoir dans cette crise une vision large, puisque vous ne pouviez pas vous concentrer uniquement sur quelques facteurs. Mais permettez-moi une remarque critique : sans cette focalisation et cette concrétisation, ne court-on pas le risque de prendre des décisions de manière arbitraire ?

AB La politique m'a appris ceci : il ne faut pas vouloir essayer de tout comprendre et de tout régler – c'est irréaliste. Il faut plutôt tenter de comprendre l'évolution des choses et de dégager les paramètres que l'on peut influencer. C'est ce que nous avons fait à l'époque, de manière intuitive, avec le Conseil fédéral et toute mon équipe.

GH En tant que scientifique, je ne peux pas dire que l'idée me rend très enthousiaste. Votre propos me rappelle toutefois cet enseignement, central chez les stoïciens de l'Antiquité, de la résilience, c'est-à-dire la capacité de faire clairement la différence entre ce que nous pouvons changer et ce que nous ne pouvons pas changer.

AB Oui, exactement. Mais ce principe doit être appliqué à une évolution, il n'est pas statique. Nous observons la situation de départ, en suivons l'évolution et jugeons de l'influence que nous pourrions avoir sur la suite. À chaque mesure, à chaque décision, nous nous sommes toujours demandé : la conséquence est-elle « neutre voire plutôt positive » ou bien est-elle « neutre voire plutôt négative » ? Nous voulions systématiquement nous assurer que les mesures prises étaient plutôt positives voire neutres, c'est-à-dire qu'elles ne provoqueraient pas de dommage. Seules ces mesures-là ont été envisagées. Lorsque l'une d'elles était évaluée comme seulement neutre voire comme négative, il nous a paru plus sage de ne pas la mettre en œuvre.

GH L'appréciation d'une mesure reste néanmoins toujours incertaine. En l'occurrence, l'incertitude ne portait pas seulement sur la dangerosité du virus lui-même, mais aussi sur chacune des mesures prises contre lui.

AB Effectivement, on ne peut pas attendre que tout soit clair – il faut agir. Nous ne pouvions pas rester indéfiniment dans l'observation. Il fallait, juste avant de prendre une décision, lâcher prise et se lancer. C'est pendant mon doctorat que j'ai appris à lâcher prise. J'ai vu comment certaines personnes restaient enlisées pendant des années, simplement parce qu'elles voulaient rendre un travail parfait. Quelqu'un m'a dit un jour qu'une thèse de doctorat ne serait jamais parfaite, qu'elle ne devait pas être parfaite. C'est plutôt une étape pour laquelle il faut prévoir une fin. À chaque décision, ce lâcher-prise est important.

GH En ce qui concerne la thèse, je ne partage pas votre opinion. J'aime lire des contributions scientifiques qui ont été mûrement réfléchies. Mais je vous accorde que les perfectionnistes ont plus

de mal à se montrer résilients que ceux qui ne prennent pas tout trop au sérieux. Pourriez-vous citer un autre exemple où la perfection peut poser problème ?

AB L'achèvement de la pandémie est un bon exemple. Une pandémie s'arrête à l'instant où quelqu'un le déclare avec autorité. Mais bien sûr, il faut que cela arrive au bon moment, c'est-à-dire quand elle passe sous le radar de la politique. C'est forcément artificiel, car ce radar peut être influencé politiquement. À l'heure où nous parlons, la pandémie se poursuit. Mais une fois qu'on a décidé qu'elle était passée, alors il faut lâcher prise.

GH Et après ça ? N'y a-t-il pas eu parfois des doutes concernant les décisions arrêtées après avoir lâché prise ?

AB Bien sûr. Tout cela est dû au caractère dynamique de la situation. Le lâcher-prise ne fonctionne que pour un temps. Ensuite, la situation évolue de minute en minute. Je me souviens très bien de cette période en 2021, entre Noël et le jour de l'An, alors que l'incertitude autour du développement du variant Omicron était la plus grande. J'étais dans un chalet à la montagne et je suivais la situation chaque matin et chaque après-midi. Je voulais être sûr qu'il ne fallait pas corriger notre stratégie.

GH Vous avez souligné l'incertitude en politique, également une part d'arbitraire dans les décisions, même dans l'achèvement de la pandémie. Peut-on dire ouvertement qu'une appréciation est incertaine ? Cela ne risque-t-il pas de déclencher la peur ?

AB Beaucoup de responsables, en politique ou dans d'autres domaines, donnent dans des situations très incertaines l'impression de pouvoir tout comprendre et tout maîtriser. Ce n'est pas mon cas. J'ai toujours dit clairement que je n'étais pas sûr, moi

non plus, que chaque décision soit la bonne. Cela permet de relativiser le pouvoir d'une décision, en sachant qu'on pourra toujours la corriger plus tard. J'ai toujours dit : il est impossible de tout savoir, et si quelqu'un en sait plus que moi, je suis heureux de pouvoir apprendre de cette personne. Mais il me fallait quand même agir, même sans avoir toutes les réponses. En tant que conseiller fédéral, j'avais la responsabilité de prendre des décisions et de les défendre. Le fait de communiquer de façon transparente sur une décision est bien perçu, car les gens comprennent que l'on prend au sérieux la situation dans toute son incertitude. C'est effectivement le cas, je n'enjolive rien, je ne donne pas l'impression de tout savoir.

GH Est-ce durant la pandémie que vous avez développé cette idée de la transparence ?

AB Non, j'ai toujours travaillé avec les doutes, et non contre eux. Je doute pratiquement de tout. Les doutes stimulent ma créativité. C'est dû au mouvement – à mon attrait pour le mouvement et pour le côté dynamique de la politique. Tout en gardant une cohérence, bien entendu – du moins tout en m'efforçant de garder une cohérence. En tant qu'ancien sportif d'endurance, ces deux éléments – la conviction d'une part que l'incertitude est une réalité, d'autre part que la vie signifie le mouvement – m'ont donné de bonnes bases afin de gérer la pandémie.

## Intégrer un savoir interdisciplinaire

**Le dilemme psychologique des spécialistes** Dans le quotidien, par exemple quand on doit faire face à un chef imprévisible, à un conjoint ou une conjointe lunatique, on s'appuie sur son expérience et son intuition afin d'évaluer les dangers sociaux. Durant la pan-

démie, on a heureusement pu recourir à la recherche scientifique pour prendre des décisions politiques sur la base de données empiriques. C'est ainsi que subitement, des chercheurs et chercheuses se sont retrouvés à devoir se positionner publiquement en tant qu'experts et à conseiller les responsables politiques. Les défis de cette situation étaient multiples : des données généralement insuffisantes pour obtenir une évaluation scientifiquement fondée ; des risques variés ne relevant pas d'un seul domaine de spécialisation, lui-même souvent très limité ; le besoin de pronostics, d'informations portant sur l'avenir, ce qui dépasse souvent le travail de la recherche ; enfin, des interactions complexes avec des médias préférant privilégier les nouvelles alarmistes à celles plus positives.

Certaines études montrent d'ailleurs que les spécialistes dont les propos suscitent la peur sont perçus comme plus compétents que ceux qualifiant un risque de minime – ce qui peut affecter la confiance en soi de ces derniers. En outre, l'opinion publique et les médias attendaient des décisions ou des recommandations de la part des scientifiques. Mais cela ne relevant pas de leur compétence, ces derniers devaient s'abstenir de s'exprimer publiquement sur ce point – une situation que beaucoup ont mal vécue.

GH Vous avez dit un jour avoir surestimé la science au début de la pandémie. Quel était le sens de ces propos ?

AB Avant tout, je souhaite mettre une chose au clair : durant la pandémie, une très bonne collaboration s'est développée entre la science et la politique. À ma connaissance, jamais les échanges n'avaient été aussi étroits. Les spécialistes ont largement contribué à une gestion efficace de la crise. C'est surtout dans les premiers temps que sont survenues des situations que je trouvais problématiques.