



A propos des *Toxic Handlers* et de la résilience organisationnelle...

Gilles Teneau, enseignant et chercheur, président CICERO¹⁰

Suite à la publication d'un livre sur les Toxic Handlers, commenté par ailleurs dans les fiches de lecture de cet opus de TRANSVERSUS, il est utile de mettre en perspective leur importance, leur typologie, leur positionnement. Pour accroître la résilience organisationnelle des organisations, favoriser un mieux-être dans les entreprises, les collectivités ; les services publics, anticiper les changements et les crises, de nouveaux modes de fonctionnement sont nécessaires, beaucoup d'organisations les ont déjà adoptés. Il y a une vraie synergie entre les toxic handlers, la résilience, la gouvernance qui intègre les notions de transversalité, de transparence et de confiance.

Le Toxic Handler, une ressource rare

Pourquoi s'intéresser aux toxic handlers ?

I faut parler des *toxic handlers*, c'est ma conviction, car qui dit *toxic handler*, dit résilience organisationnelle. C'est une des ressources rares dans les organisations. Ce concept de *toxic handler*¹¹ est déjà ancien. En 1999, Peter Frost et Sandra Robinson avaient publié un article de fond sur le thème dans la Harvard Business Review¹².

10. <http://www.resilience-organisationnelle.com/>

11. <https://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/livre-du-jour-toxic-handlers-les-generateurs-de-bienveillance-en-entreprise-de-gilles-teneau-et-geraldine-lemoine-ed-odile-jacob-1143419.html>

12. Peter J. Frost, Sandra L. Robinson, "[The Toxic Handler: Organizational Hero – and Casualty](#)", *Harvard Business Review*, July-August, 1999.

Pourquoi me suis-je intéressé aux concepts de Peter Frost, il y a déjà vingt ans ? A l'époque, j'intervenais au sein d'une importante société de conseil comme consultant en stratégie, en management, en organisation. J'ai eu l'occasion de mesurer toutes les difficultés que provoquaient les changements, l'émergence de crises, et le fait que, derrière, des individus craquaient.

Or, au sein des équipes, se trouvaient souvent quelques individus possédant des capacités particulières, disons tout simplement empathiques à l'égard de leurs collègues. A l'époque, j'avais déjà entrepris une première recherche, avec le C2P (Club des Pilotes de Processus¹³), sur la résistance au changement. Et une de mes premières hypothèses était que la résilience était propre à cette résistance au changement. C'était l'objet de mon premier livre, *La Résistance au Changement Organisationnel*¹⁴.

En faisant ces différentes recherches sur la résilience organisationnelle, j'ai été rapidement amené à lire les publications américaines, entre autres celles de l'université du Michigan. Cette université travaille beaucoup sur les comportements organisationnels, et entre autres sur la résilience appliquée aux organisations. De grands spécialistes du sujet, comme Jane Dutton¹⁵, y enseignent.

Au début des années 2000, j'ai contacté Peter Frost. Il avait déjà créé un laboratoire, le "Lab Compassion", publié son article sur les "*Toxic Handlers, Organizational Heroes*", et un livre en 2002-2003. A la suite de son décès, j'ai échangé avec Jane Dutton. C'est à ce moment que j'ai intégré le concept de *toxic handler* comme ressource rare au sein de ma thèse.

Par la suite, j'ai essayé de développer ce concept, ses caractéristiques, une typologie, et savoir comment il fonctionne dans les organisations ou dans les entreprises. A cette époque, j'ai multiplié les allers-retours avec l'université du Michigan.

Les types de toxic handlers

On peut traduire l'anglais *handler* par "porteur". Et dans mon livre, j'analyse trois types de porteurs : "porteur de confiance", "porteur de souffrance" et "porteur de compassion". Le porteur de confiance, détecte la souffrance, est à l'écoute mais garde sa distance et, s'il agit, son action est tournée vers l'organisation et il a tendance à laisser de côté la dimension humaine. Le porteur de souffrance écoute de manière empathique, s'implique très fortement, agit en direction des autres mais s'use physiquement et émotionnellement dans cette fonction, usure pouvant aller jusqu'au *burn-out*. Le porteur de compassion dispose de toutes les qualités du porteur de souffrance à ceci près qu'il est capable de "régénérer" sa capacité d'écoute et de ne pas en pâtir personnellement, grâce à des qualités et postures personnelles particulières.

En management classique, le "porteur de confiance" est un concept simple, il se comprend facilement. Et quand on exerce des fonctions managériales, "porteur de compassion", ça se comprend encore bien... Toutefois le concept de "porteur de souffrance" peut paraître plus atypique et surtout plus rare. Les

¹³ Le [Club des Pilotes de Processus](http://www.clubdespilotesdeprocessus.fr) est l'éditeur de la revue *Transversus*. Cette association s'intéresse aux processus, aux transversalités, dans le domaine managérial, organisationnel, réglementaire, etc.

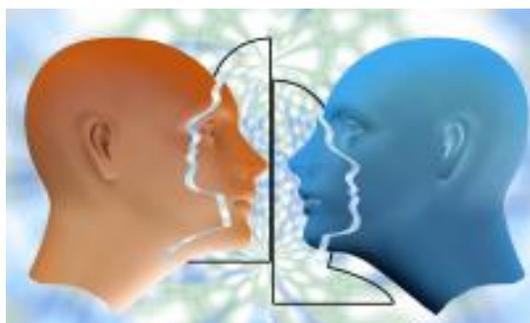
14. <https://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=20386&razSqlClone=1>

15. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/people/jane-dutton/>



organisations au sens classique du terme créent de la confiance, voire de la compassion et de l'empathie, ces termes existent dans les formations managériales. Mais le porteur de souffrance peut sembler appartenir à une autre catégorie.

Porteur de souffrance



Le porteur de souffrances se rapproche du type développé par Peter Frost. C'était des personnes qu'on rencontrait, selon Peter Frost, surtout au niveau du management de proximité. Ils présentaient cette particularité d'absorber les souffrances de leurs collègues, d'absorber dans le sens de catalyser, de prendre sur eux, d'éponger. Ils les absorbaient tellement qu'à un moment ces individus finissaient eux-mêmes par avoir de gros problèmes. Quelquefois, ils quittaient l'entreprise car ils connaissaient des problèmes de

santé.

D'ailleurs, j'ai constaté qu'il y avait un lien entre les porteurs de souffrance et les personnes victimes d'épuisements professionnels (*burn-outs*). Le SRS (*Strategic Resiliency Scoring*) un outil basé sur un ensemble d'indicateurs, permet de détecter ces porteurs de souffrance de type 2, et en même temps ces individus proches des états de *burn out*.

Mon expérience de consultant et ma proximité d'action avec de grandes entreprises m'ont permis de rencontrer un grand nombre de clients. J'ai ainsi pu observer les différentes personnes qui travaillaient au sein de sociétés très diverses, et surtout faire émerger une typologie des *toxic handlers*.

Types de leadership

Les formes de *toxic handlers* se rapprochent du travail qui a été fait par Daniel Goleman¹⁶ sur les différents types de *leadership*. Goleman décrit six types de *leadership* : directif, chef de file, collaboratif, participatif, visionnaire, coach. Les deux premiers types, "directif" et "chef de file", correspondent au porteur de confiance. Ce sont des personnes qui sont peu rigides, qui vont éventuellement être à l'écoute d'autrui, mais, quand il y a crise, qu'il y a trop de turbulences, ils vont se protéger. Sur une plage, ils mettent les pieds dans l'eau mais ils ne vont pas plus loin...

Le porteur de souffrance se rapproche plus du type "collaboratif" ou "participatif". C'est vraiment quelqu'un qui va bien, qui va mettre en œuvre des actions pour que l'autre personne se sente mieux. Il se donne la plupart du temps inconsciemment, et c'est une particularité de nos *toxic handlers*. C'est d'abord une nature de personne. Mais s'ils ont la caractéristique des *toxic handlers*, ils sont les clés des organisations : C indique la confiance ; le L représente le lien ; le E désigne : écoute, émotion, empathie et le S s'exprime par le sens. Ce sont là leurs caractéristiques générales.

16. <https://nospensees.fr/les-types-de-leadership-selon-daniel-goleman/>

Porteur de compassion

Le troisième type est le porteur de compassion. Lui serait plus proche du type de *leader*, de coach et du type visionnaire. C'est quelqu'un qui a appris à nager. Autant le porteur de souffrance peut se noyer, le porteur de compassion a la particularité d'avoir appris à nager, sans doute parce qu'il a travaillé sur des techniques de développement personnel.

Une question que l'on peut se poser est de savoir si les *toxic handlers* sont plutôt des managers de premier niveau, des *first lines* ou plutôt des employés. Peuvent-ils être des membres des directions générales, du personnel de base ? Qui peut jouer ce rôle-là sans être manager ?

Pourquoi s'intéresser aux toxic handlers

Manager de proximité

Mes observations, en tant qu'universitaire et chercheur, sont parties de l'idée de départ de Peter Frost, celle du management de proximité. La plupart des personnes que j'ai interrogées, c'était du management de proximité. Mais, ces dernières années, j'ai constaté qu'en fin de compte le *toxic handler* se rencontrait partout. J'ai rédigé sur ce thème une publication dans les *Cahiers de l'actif*¹⁷. On s'aperçoit que les *toxic handlers* se trouvent aussi bien chez les cadres dirigeants, les employés, les ouvriers... Et on peut aller plus loin, c'est le travail de recherche actuel, le *toxic handler* peut se retrouver au foyer, dans la vie sociale avec des amis, etc. Cela veut dire tout type de personnes, quel que soit leur genre (sexe, âge, nationalité, religion). Dans mes études, j'ai rencontré plus d'hommes que de femmes, mais elles sont concernées tout autant.

Au fond, la personne qui est la plus concernée dans les organisations traditionnelles – et je ne parle pas de l'entreprise libérée ou de nouveaux modes d'organisation –, c'est le manager de premier niveau. Il est situé entre le service qu'il rend à ses équipes et la politique de l'entreprise, servant de tampon entre les politiques de management et les individus. Il se situe à un lieu de souffrance structurel...

Dans l'article que j'ai publié dans les *Cahiers de l'Actif*, on parle justement du *toxic handler* et du management de proximité, avec la notion de "proxémie". En effet cette notion, ce lien étroit existe avec les différents collaborateurs, et crée cette nature de *toxic handler*.

Types de management

Il y a vingt-trente ans, dans les cours de management, on présentait toujours le modèle, ancien aujourd'hui, de Black et Mouton¹⁸, avec les deux axes, l'un orienté vers l'entreprise et l'autre orienté vers le personnel, ce qui donnait quatre quartiles. Les profils exceptionnels qui arrivaient à favoriser les deux axes étaient mis en avant. De façon plus moderne, les six types de *leadership* sont une sophistication de ce modèle. Mais

17. <https://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero/situations-et-comportements-toxiques-au-travail-impacts-sur-la-dynamique-dequipe-et-les-projets.html>

18. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Grille_manag%C3%A9riale_\(Blake_et_Mouton\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Grille_manag%C3%A9riale_(Blake_et_Mouton))



cela revient à la même histoire, les différentes façons d'équilibrer l'orientation entreprise et l'orientation personne dans la fonction de manager.

Il y a un élément important chez les *toxic handlers*. Considérons les trois types de ressources humaines rares : les *leaders*, les intrapreneurs et les *toxic handlers*. La particularité des *toxic handlers*, c'est qu'il y a une facette forte au niveau des émotions. C'est vraiment leur caractéristique, quels que soient les *toxic handlers*. Chez le porteur de confiance, on a de la sympathie, chez le porteur de souffrance, on a de l'empathie, chez le porteur de compassion, on a de la compassion. Il s'agit bien ici d'une facette émotionnelle. Certes l'émotion est toujours présente dans les relations, mais ce n'est pas dit. Là, c'est dit et la différence est énorme.

Faire émerger...

Au fond, dans les organisations actuelles, que va pouvoir faire le *top management* pour organiser, pour favoriser (ou non) l'émergence de davantage de *toxic handlers* dans son organisation ? Y a-t-il des dynamiques qui permettent de dire : "On aimerait avoir plus de gens comme ça", ou des recrutements qui vont permettre de plus favoriser des personnes qui vont avoir ce profil.

Les raisons pourraient être économiques, puisque, on a bien compris : diminuer la souffrance, le stress, et mieux traiter la toxicité a une valeur économique au sens global du terme. Ce qui fait le lien, c'est le rapprochement avec la résilience organisationnelle.

Résilience organisationnelle

Dans la résilience organisationnelle, on dit que les organisations subissent des crises. Une organisation qui ne se transforme pas, c'est une organisation dans l'entropie, qui finira par disparaître. Par conséquent, une organisation est obligée de se transformer et de passer par des crises. L'intérêt de la résilience organisationnelle, c'est de travailler sur ces crises, sur le cycle de vie de la crise, voire de travailler avant qu'une crise ne se déclare.

Cellules de résilience



Au moment où la crise arrive, on peut essayer de diminuer son impact. La préconisation, c'est entre autres de mettre en place une cellule de résilience. Cette cellule n'est pas une cellule de crise, mais un baromètre de l'organisation. Elle va observer les problématiques de risques, de crises possibles de l'organisation. Dans cette cellule, on propose de mettre en place des *toxic handlers*. Elle doit travailler avec d'autres cellules, afin d'avoir une réelle gouvernance dans l'organisation, appelée une cellule transversale. C'est ainsi que les opérationnels, les tactiques et les décisionnels qui seront impactés, remonteront les différentes informations.

Lorsque l'on parle de résilience organisationnelle, il y a l'idée de se trouver quelque part, de façon profonde, une façon de survivre et de résister aux crises, et donc de repérer des moteurs qui permettent d'obtenir une forme de résilience. Ainsi la résilience implique de s'aménager une zone qui, quoi qu'il arrive, survivra.

Bifurcations...

En résilience organisationnelle, la notion de *turning point* est fondamentale. Au cœur du cycle de vie – avant, pendant, après – c'est un seul et unique moment ! La gestion de risque, de crise, de continuité, se situe à un seul et unique point, le *turning point*. C'est une bifurcation ! Son objectif, c'est justement d'agir sur ce point qui permettrait d'agir sur l'ensemble du cycle de vie de la crise.

Résilience ou résistance ?

On pourrait objecter que le mot résilience sous-entend qu'on s'est trouvé un *modus vivendi* qui, quoi qu'il arrive, va me permettre de survivre. Mais ce *modus vivendi* qui résiste à tout, n'est-ce pas un frein au changement ? Les bases que j'ai créées qui me permettent d'être résilient ne vont-elles pas créer une stabilité qui va me permettre, quoi qu'il arrive, de résister, et ne pas changer ?



Dans le langage courant, la résilience signifie souvent se créer un bouclier interne suffisamment fort qui fait que, quoi qu'il arrive, on sait résister. Cependant, résilience n'est pas résistance ! L'idée de résilience implique une idée de changement de route. A partir du moment où on passe par le *turning point*, on est dans une bifurcation, on n'est plus sur la route habituelle, on prend tout d'un coup une autre route.

Prenons l'exemple de Danone. A l'époque d'Antoine Riboud, cette société rencontrait une crise profonde. La direction a décidé de changer complètement sa manière d'agir, en fabriquant des produits laitiers, alors qu'au départ, Danone fabriquait du verre ! Ce type d'entreprise est un très bon exemple de résilience, ici avec une bifurcation qui a été prise.

Bien sûr, il existe plusieurs formes de résilience. Dans la résilience psychologique, l'individu traverse une crise, subit un traumatisme, et dans cette situation, grâce à un tuteur de résilience, il a une possibilité d'y faire face, de s'ajuster, et éventuellement de rebondir. Cela se passe pendant la crise. En résilience organisationnelle, les actions peuvent se faire pendant la crise, comme dans la résilience psychologique, mais elles peuvent se faire aussi un petit peu avant la crise. Un groupe industriel spécialisé dans l'aérospatial et la défense a développé une entité sur la résilience organisationnelle qui travaille sur la résilience opérationnelle, un petit peu avant la crise. Il y a une autre manière de fonctionner et d'agir, c'est celle proposée par les *turning points*, celle d'agir bien avant qu'une crise ne soit présente. Il faut là bien sûr intégrer tout ce qui concerne les signaux faibles.



Vers le bien-être au travail

Si les *toxic handlers* trouvent une place, c'est qu'il y a de la souffrance quelque part. Dès qu'on parle de souffrance, on est dans des thématiques de "bien-être", "mal-être", bonheur dans l'entreprise. Ces thèmes sont courants aujourd'hui. Sur ce sujet, les livres, les études, les publications se multiplient ; de nombreux métiers de consultance émergent ; des coachs, dont le métier vise à rendre les gens moins malheureux, les structures plus adaptées, apparaissent, etc. Donc, quand on parle de *toxic handlers*, on est dans l'idéologie du bien-être en entreprise, du bonheur en entreprise.

Psychologie positive ?

Le bien-être en entreprise est issu d'un courant de psychologie positive, d'origine américaine. La résilience organisationnelle en elle-même est un courant à part entière du domaine de la psychologie positive. Un ouvrage collectif sur la psychologie positive et entreprise a été publié voici quelques années, j'avais rédigé un chapitre¹⁹ sur les ressources rares. Je suis par ailleurs membre de l'association française et francophone de Psychologie positive²⁰. Son président, le psychologue Charles Martin Krumm²¹, a rédigé la préface de notre livre *Toxic Handlers*.

Certains ne considèrent pas cette psychologie positive comme neutre. Ils établissent une relation entre le néolibéralisme et la psychologie positive. Un des messages de base est qu'il faut que les gens trouvent les moyens pour se prendre en main. Si à certains moments, ils n'y réussissent pas, ils doivent être aidés. Mais l'idée est quand même qu'ils y arrivent pour, au sens psychologique, au sens organisationnel, au sens du travail, au sens personnel, ils se sentent mieux que plus mal !

Or une entreprise, c'est un endroit où certains peuvent penser que, dans certaines circonstances, la frustration peut ne pas être inutile. Il peut exister des contestations rationnelles de la philosophie du "bonheur pour tous" !

Vers de nouveaux équilibres

Les concepts de résilience, de psychologie positive, de *toxic handler* remettent en cause ce qu'on appelait avant²² dans le domaine de l'économie, la notion d'*homo economicus* ! En effet, il existe deux écoles, l'entreprise, avec sa performance, le travail à fond, etc. où seuls les bénéfiques comptent. Dans l'autre école, on se dit : "Attention, pour que ton entreprise fonctionne, soit performante et rentable, il faut des individus motivés, engagés, et impliqués." Cette réflexion équivaut à la formule : "Le bien-être de l'individu = le bien-être de l'entreprise" et "le bien-être de l'entreprise = le bien-être de l'individu". Sur ces sujets, il faut plutôt chercher l'équilibre, trouver le juste milieu.

19. Gilles Teneau, "Vers une théorie du processus de résilience de compassion organisationnelle", in : Charles Martin-Krumm et Cyril Tarquinio, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, pp. 149-164, De Boeck, 2013.

20. <https://assopsychologiepo.wixsite.com/affpp>

21. <http://www.ecole-du-positif.com/notre-equipe/charles-martin-krumm/>

22 Selon Wikipédia, l'origine de cette expression est incertaine. On la trouve chez Pareto en 1906 lorsqu'il distingue action logique et action non logique, mais elle a peut-être été employée auparavant. John Stuart Mill évoquait déjà au début du XIX^e siècle la notion d'*homo œconomicus*, comme le signale Joseph Persky dans *Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus*.

Et pour cela, les théories de John Rawls²³ nous aident. Il faut trouver le juste milieu au sein des organisations, mais sans tomber dans les excès. S'il faut du bonheur dans les organisations, les excès du bonheur ne marchent pas. Des tests et des expériences ont été menés : on a laissé les gens être leurs propres managers, se donner le salaire qu'ils voulaient... Ça n'a pas marché, parce que, malgré tout, une hiérarchie est nécessaire. Les personnes ont besoin de recevoir des indications : "Voilà comment il faut faire", "Voilà comment il faut travailler". La notion du contrôle est présente, mais un contrôle participatif, pas punitif. Sur le management participatif, Peter Drucker²⁴ ou Octave Gélénier²⁵ ont écrit des pages éclairantes.

Évolution des managements

Certes, beaucoup d'organisations classiques utilisent encore le management par conflit. La direction se débrouille pour que son organisation soit toujours, à certains endroits, conflictuelle, pour mettre en concurrence, par exemple, des *business units*, des objectifs, créer une structure matricielle qui soit toujours un peu dialectique et conflictuelle, etc. Ce management, souvent structurel à certaines organisations et certains modes d'organisation, génère des difficultés, du mal-être, etc. Il devient générateur de difficultés naturelles. Il faudra ajouter des personnes qui vont essayer d'amortir les coups, de désamorcer des *burn-outs* potentiels créés par ces organisations.

Néanmoins, je continue à intervenir dans les entreprises, entre autres par mon second métier d'expert ITIL, sur des problématiques de crises, de changements organisationnels. Honnêtement, les entreprises changent. Elles vont vers un management plus participatif, la dureté qu'on rencontrait il y a vingt ans s'estompe.

Vers le bonheur au travail ?



De plus en plus d'initiatives sont mises en place pour aider les employés à lâcher prise : des stages, des formations, des ateliers de gestion du stress... Les lieux de travail sont réorganisés comme des salles avec des baby-foot. Ce n'est pas un phénomène de mode ; dans ces environnements, les collaborateurs travaillent mieux, c'est un constat. Les entreprises avec un management hiérarchique, directif, autoritaire ne fonctionnent pas bien !

C'est pourquoi elles sont obligées de changer. Dans les années 1950, le secteur industriel, la construction automobile entre autres, avait tendance à fonctionner en management directif. Les dirigeants se sont rapidement aperçus qu'il fallait changer leur mode de management. C'est vrai qu'y mettre du bonheur, du bien-être, c'est aller quelquefois loin. Mais déjà, favoriser la participation, l'écoute, la bienveillance, c'est une première étape. Les choses doivent se faire petit à petit.

23. https://fr.wikipedia.org/wiki/John_Rawls

24. https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_participatif

25. <http://www.manager-par-les-objectifs.fr/la-dppo-doctave-gelinier/>



C'est mon espérance. Avant le livre *Toxic Handlers*, j'avais publié *Empathie et Compassion en entreprise*²⁶ chez ISTE, un éditeur plus universitaire. Mon objectif actuel est d'ouvrir le concept au plus grand nombre, voire au grand public. Et d'ailleurs, depuis la sortie de l'ouvrage, je reçois énormément de mails, de textos, d'échanges sur LinkedIn, etc. de personnes qui comprennent mieux ce qui se passait et leur souffrance. C'est une première victoire. Arriver à mettre un modèle, arriver à mettre une image, une représentation sur une souffrance, c'est déjà pas mal. C'est un premier pas dans la voie du bien-être.

Modes d'organisation

Certes, le "management collaboratif" est préférable au management dur, par conflits, directif, etc. Mais peut-on relier la notion de *toxic handlers* à une philosophie organisationnelle ? Quelle philosophie organisationnelle préconiser ? Y a-t-il une philosophie d'organisation qui va être plus efficace qu'une autre sur tous ces sujets ?

On peut évoquer plusieurs courants pour répondre à ces questions. Le premier courant est le courant systémique, avec l'apport des travaux lié à l'école de Palo Alto et de Walaswick. Puis il y a aussi, le courant et les méthodes participatives (Drucker), puis un courant lié à l'intelligence émotionnelle avec l'apport des travaux de Goleman. Enfin de nos jours, un courant relié à la psychologie positive (Seligman) qui traite de la bienveillance, la bientraitance.

Néanmoins, ces changements doivent toucher toutes les strates, c'est-à-dire les cadres, les cadres dirigeants, mais aussi les employés. Fréquemment, les formations de gestion du stress sont destinées à la maîtrise ou aux cadres mais assez peu aux employés. Il faudrait les intégrer aussi, c'est la seule façon de fonctionner en transversalité.

Par exemple IBM, qui était passé par une énorme crise, est une entreprise résiliente. Elle a pu retrouver un petit peu son état d'avant, grâce à une démarche processus, alors que précédemment, elle fonctionnait en mode silo. C'est ce qui a permis cette transversalité.

Gouvernance en action

J'aime bien la notion de gouvernance : transversalité, transparence et confiance. Ce sont les trois termes pour moi qu'il faut retenir. Et ils s'adaptent parfaitement au *toxic handler*. Trop souvent, lors de mes missions et de mes recherches, j'ai entendu dire : "On va mettre du pilotage par la gouvernance". Mais à y regarder de près, les dirigeants ne passent pas à l'acte ! La gouvernance reste souvent un concept idéologique. Le mentionner au cours d'une réunion ou dans un cahier des charges relève de la tactique. Mais la distance est grande entre l'afficher visuellement et la mettre en œuvre ! L'objectif serait peut-être aujourd'hui de la mettre vraiment en place, avec les trois termes mentionnés.

Par ailleurs, les concepts de *toxic handlers* et de transversalité sont fortement liés. Là, le mot-clé, c'est créer du lien, créer du lien entre les différents acteurs d'une organisation, comme dans un système. Et puis, les concepts de *toxic handlers* et de gouvernance sont également liés. Ici, le mot-clé, c'est le sens. J'aime bien

26. <https://iste-editions.fr/products/empathie-et-compassion-en-entreprise>

cette notion. D'ailleurs, elle se rapproche du travail de veille, du *sensemaking*²⁷. Le pilotage par la gouvernance tourne autour du sens.

Développements de l'individu

Toutes ces implémentations forment une sorte de spirale évolutive au cœur de laquelle il y a le développement de l'individu. On pourrait presque parler de développement harmonique de l'homme en utilisant cette spirale :

1. Au départ, le porteur de confiance, une crise, un choc, chez l'individu, qui est malheureusement non voulue.
2. On passe au niveau du porteur de souffrance. L'individu se remet en question, commence à se poser de plus en plus d'interrogations sur lui-même, essaye de trouver des réponses et de donner du sens à ce qui se passe autour, entreprend un travail sur lui-même.
3. Puis vient un deuxième choc, mais cette fois-ci, c'est un choc qui est travaillé. Et ce choc travaillé va permettre à l'individu d'entrer dans une autre composante de lui-même qui se rapprocherait de nos porteurs de compassion, avec peut-être des développements de certaines capacités de l'individu, de la mémoire, de la force de l'énergie intérieure.

Certes, en termes psychologiques, ces évolutions peuvent se dire de tout traumatisme. Un choc, une notion de souffrance, des points d'interrogation, une redéfinition des buts... Ce n'est pas spécifique en entreprise. Mais c'est spécifique à l'humain. C'est une caractéristique particulière de l'individu. Je parle plus ici de développement harmonique de l'humain. Il s'agit de la nature de nos *toxic handlers*.

Savoirs du toxic handler



J'ai constaté dans les entretiens que des individus peuvent être porteurs de confiance dans un domaine et porteur de souffrance dans un autre. Cela dépend des situations de la vie, à vrai dire. Il faut que le *toxic handler* détienne une forme de savoir psychologique, inné ou acquis. Car si on veut être capable de faire régner la confiance ou d'absorber de la souffrance ou faire preuve de compassion, il faut arriver à une espèce d'empathie. L'empathie suppose une connaissance psychologique des personnes à qui on parle.

Dans l'entreprise, les personnes sont quand même très différentes. Entre l'un qui réagit à l'ancienne : "Moi, je fais mon job", et l'autre qui cherche à innover, les profils sont très différents. J'ai travaillé dans ma thèse sur cette particularité de l'empathie. Les chercheurs en ont décrit plusieurs formes :

27. <http://www.sietmanagement.fr/decision-contextuelle-rationalite-de-la-construction-de-sens-enaction-gestion-de-crise-k-weick/>



1. Remarquer. Je vais remarquer qu'il y a de la souffrance autour de moi, je vais remarquer qu'il y a quelqu'un qui demande de l'argent dans le métro. Mais je passe mon chemin.

2. Éprouver. Non seulement, je le remarque mais en plus je commence à me poser des questions. Cette personne, qu'est-ce qui a dû lui arriver dans sa vie, vraiment elle n'a pas de chance, j'espère que ça ira mieux, etc.

3. Agir. Non seulement je remarque quelque chose, mais en plus je vais vers la personne et dans ce cas-là, je fais une action.

Certains individus, mais fort rares, réunissent ces trois formes. La plupart du temps, les personnes sont attachées à l'un ou l'autre de ces éléments. Soit on remarque, soit on éprouve, soit on agit. Dans nos entreprises, c'est ce qui se passe.

Passages à l'acte

Mais au moment de l'agir, une action peut être efficace ou inefficace, en fonction de ma perception psychologique, de ma connaissance psychologique, de ce je peux faire ou ce que je dois faire. Je peux très bien agir à contre-courant, et mon action peut aboutir à l'effet inverse de ce que je veux faire. Mon action peut être fautive *in fine*, parce que je ne suis pas psychologue et que je n'ai pas compris ce que la personne cherchait. Ces comportements demandent quand même des connaissances de l'intérieur des âmes que tout le monde ne possède pas, c'est une forme de spécialité.

Un bon *toxic handler* doit-il détenir un savoir psychologique qui lui permette, au moment de l'action, d'être éventuellement efficace ? Chacun de ces éléments, remarquer, éprouver, agir, se relie aux formes du *toxic handler*. Le remarquer se relie au porteur de confiance, l'éprouver au porteur de souffrance, et l'agir au porteur de compassion. Pour l'agir, lorsque l'on est au niveau du porteur de compassion, un apprentissage se fait. Il y a toute une acquisition, un apprentissage, et je dirais au final une maîtrise. Cela va même au-delà puisqu'on a parlé du porteur de compassion extrême, à l'instar de sainte Thérèse. Certains individus peuvent aller jusqu'à ce niveau-là, et ils veulent savoir, ils ont soif d'apprentissage.

Le *toxic handler* détecte les symptômes. Puis il reconnaît la maladie. Et ensuite, il cherche le médicament afin d'obtenir une action positive. Dans cette fonction d'agir, il y a des savoirs à détenir, car parfois un individu peut tout comprendre, tout sentir, mais être incapable d'agir parce qu'il a une incompréhension totale de la psychologie des personnes, qui ne pensent pas comme lui. Une acquisition des savoirs est nécessaire pour être capable d'arriver à cette phase d'action !

Quand on parle de l'agir à ce niveau-là, on parle de la bonne action, or la trouver suppose un cheminement. Le développement de l'individu intervient à ce moment. Si je veux être à la fin le psychologue, le psychologue assistant ou l'aide psychologique de la personne pour lui apporter quelque chose, il faut un minimum de savoir en psychologie.

Les porteurs de compassion, dont on a rencontré de nombreux types, sont des thérapeutes et des personnes qui jouent ce rôle. Je connais le travail du développement et j'observe ce qui se passe chez les personnes. Elles passent par une série d'étapes. Certes, leurs histoires sont différentes. Mais finalement, les éléments essentiels se rejoignent. Les *toxic handlers*, ce sont les tuteurs de résilience de la résilience organisationnelle.

Quelques outils

Certains outils peuvent aider dans ce domaine :

SRS (*Strategic Resiliency Scoring*). Basé sur un ensemble d'indicateurs, c'est un outil d'analyse pour détecter les *toxic handlers*. Entièrement informatisé, cet outil de recherche universitaire, est assez complexe. Proposé dans ma thèse de doctorat, il est présenté dans l'ouvrage *Empathie et compassion en entreprise*²⁸,

MIRO²⁹ (Mesure des indicateurs de résilience organisationnelle). Cet outil est utilisé au sein des collectivités territoriales et enseigné lors de séminaires délivrés à l'INET (Institut national des études territoriales). Il permet de travailler sur le cycle de vie de la crise, sur le type de résilience, et sur les acteurs ainsi que l'identité organisationnelle (stratégie, structure, management, culture). Cet outil est très utilisé et il est complètement informatisé.

MIC (Mesure des indicateurs de crise). Il permet de détecter les signaux faibles.

28. Gilles Teneau, *Empathie et compassion en entreprise*, ISTE, 2014.

29. <https://www.orsys.fr/formation-resilience-transformation-des-organisations.html>

TRANSVERSUS

La Performance par les Processus

Printemps / Été 2019 - Numéro 16
Prix de vente: 30 Euros

