

# **PRÉSENTATION LA RÉSILIENCE APPLIQUÉE AUX ORGANISATIONS**

Gilles TENEAU

La résilience organisationnelle de compassion

Autour du Toxic Handler

Université de Pau

---

# SOMMAIRE

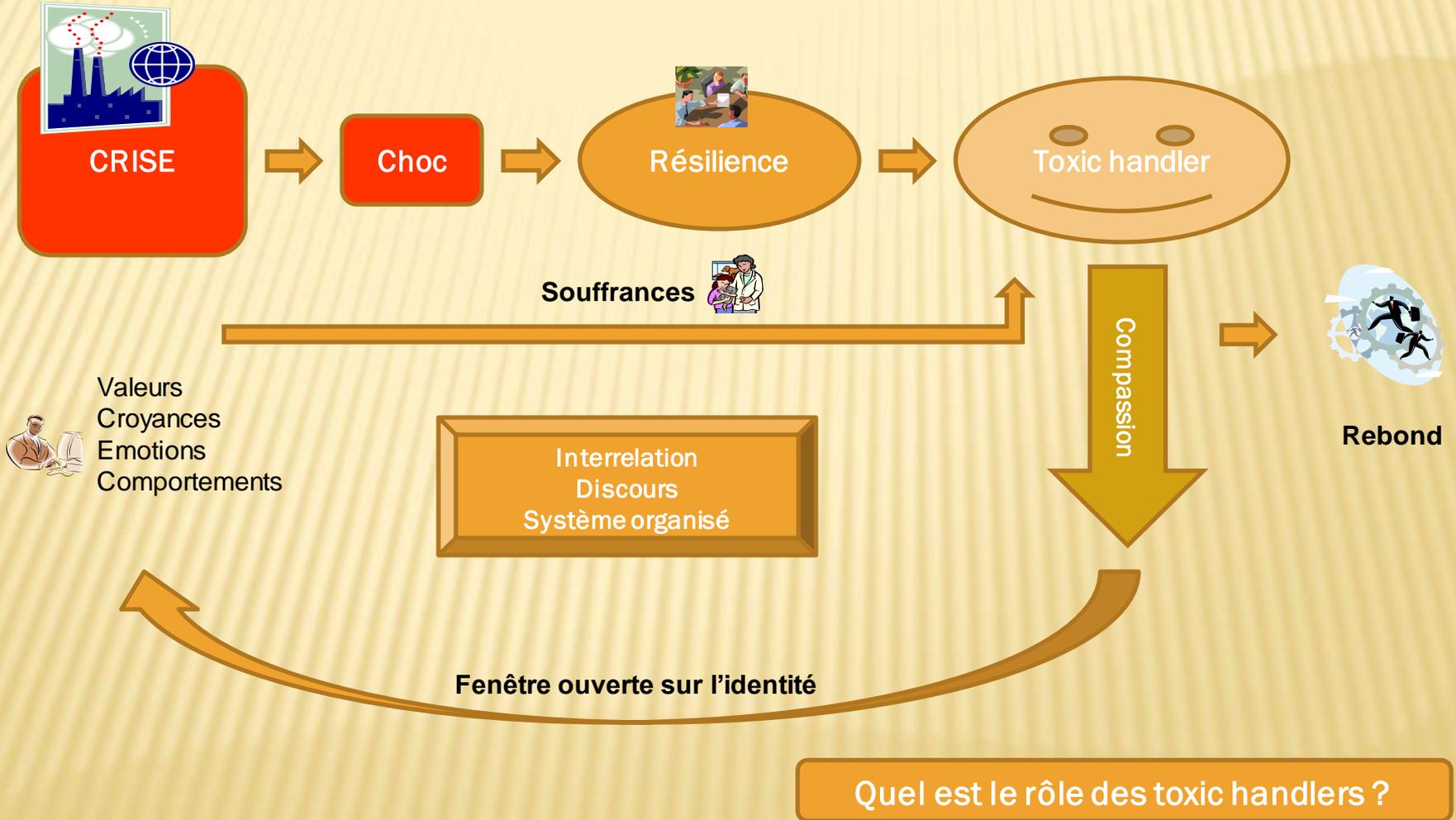
1. Historique de la recherche
2. Problématique
3. Posture épistémologique
4. Hypothèse de travail
5. Périmètre conceptuel
6. Cadre méthodologique
7. Modèle d'analyse
8. Validation empirique
9. Principaux résultats
10. Apports et limites
11. Perspectives



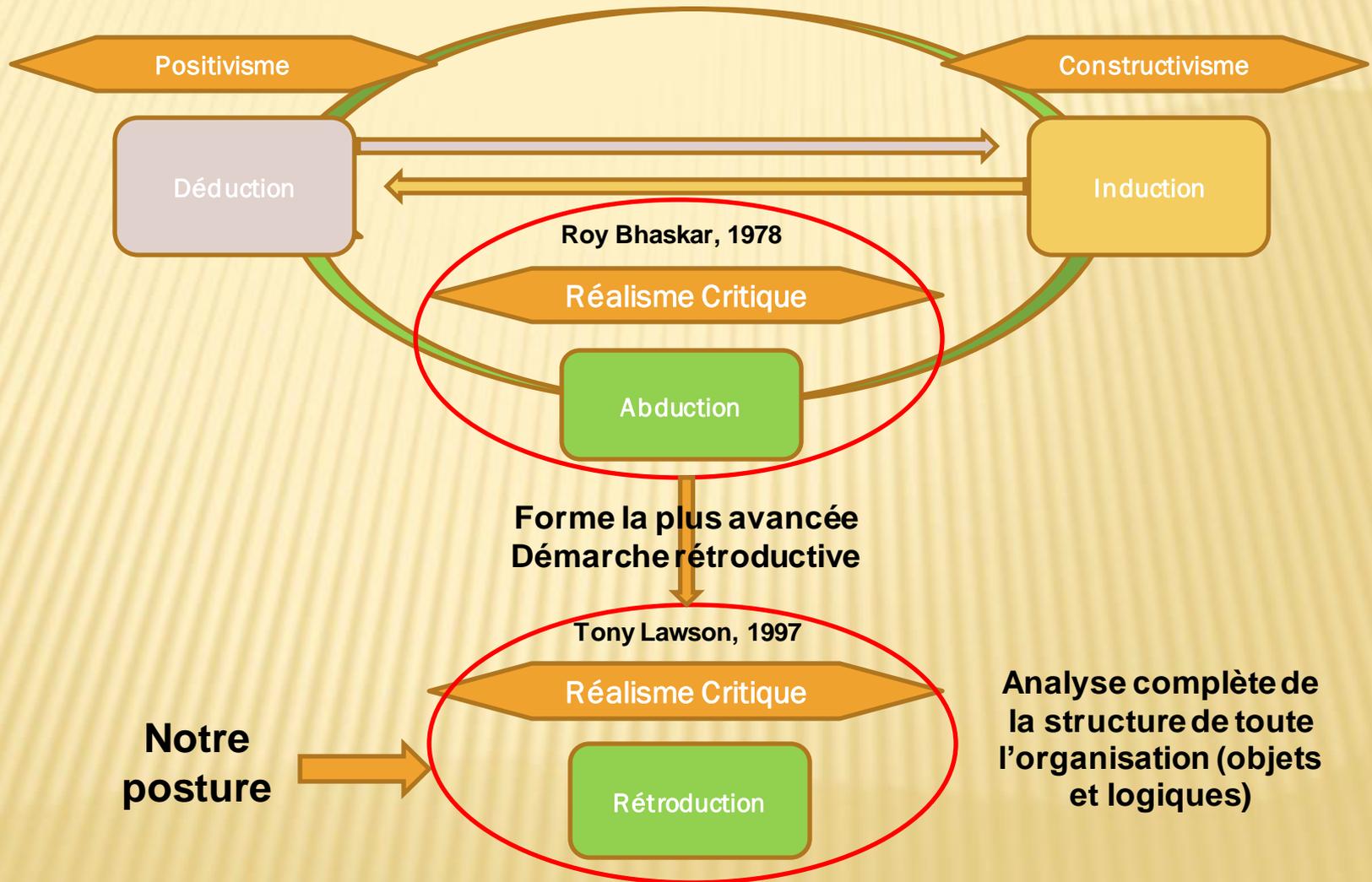
# 1. HISTORIQUE DE LA RECHERCHE

- ✘ **Les crises organisationnelles** → Facteurs de souffrance et de mal être
- ✘ **La résistance au changement** → La résistance des acteurs peut être positive
- ✘ **Des réflexions sur la résilience** → La résilience est l'un des leviers possibles pour la résistance organisationnelle
- ✘ **La résilience** → La résilience peut être appliquée à une organisation en crise
- ✘ **Toxic handler** → Certains individus peuvent prendre sur eux les souffrances des acteurs de l'organisation par acte d'empathie
- ✘ **La compassion** → Élément important pour le bien être des acteurs de l'entreprise

# 2. PROBLÉMATIQUE



# 3. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE



L'observation nous permet de poser un ensemble d'hypothèse de travail

# 4. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

**Hypothèse de travail N° 1**  
**Compassion est un sentiment extrême**

**Hypothèse de travail N° 4**  
**Le processus de compassion (Individuel, collectif, organisationnel)**

**Hypothèse de travail N° 2**  
**Toxic handler face à la double crise**

**Hypothèse de travail N° 5**  
**Le processus cognitif de la compassion (remarquer, éprouver, agir)**

**Hypothèse de travail N° 3**  
**Il y a trois formes de toxic handler**

**Hypothèse de travail N° 6**  
**Compassion en entreprise = bien être de l'acteur et de l'entreprise**

**Quels sont nos champs théoriques de départ ?**

# 5. PÉRIMÈTRE CONCEPTUEL

Crise

Résilience

Emotion

Ressource

# 6. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

## Définir la compassion

- ✘ La compassion au centre de notre histoire (Armstrong 1994)
- ✘ L'attention à la compassion (Frost 1999)

## La compassion dans les organisations

- ✘ Des lieux de la douleur et de la souffrance (Desjours 1990)
- ✘ Des lieux de guérison, où la compassion est à la fois donné et reçu (Frost 2003, 2006)
- ✘ Associée à une gamme d'attitudes positives et de sentiments dans l'organisation (Dutton, 2002, 2008 ; Seligman 2004)
  
- ✘ Un processus individuel, collectif et organisationnel
- ✘ Un ensemble de sous-processus, remarquer, éprouver et agir (Clark 1997)
- ✘ Au sein du **processus individuel**, nous réfléchissons au concept de temps, de sympathie, d'empathie, d'engagement (crise interne et crise externe) – Compassion comme discours
- ✘ Au sein du **processus collectif**, nous réfléchissons au phénomène de la compassion au travail et hors travail
- ✘ Au sein du **processus organisationnel**, nous réfléchissons au concept de structuration, de changements professionnels et non professionnels, aux ressources rares





# 9. PRINCIPAUX RÉSULTATS

## Croisement des études de cas

Cas N° 1						Cas N° 4					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6	2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6	4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7	2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL		2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
5	7	7			19	3	3	3			9
					38						18

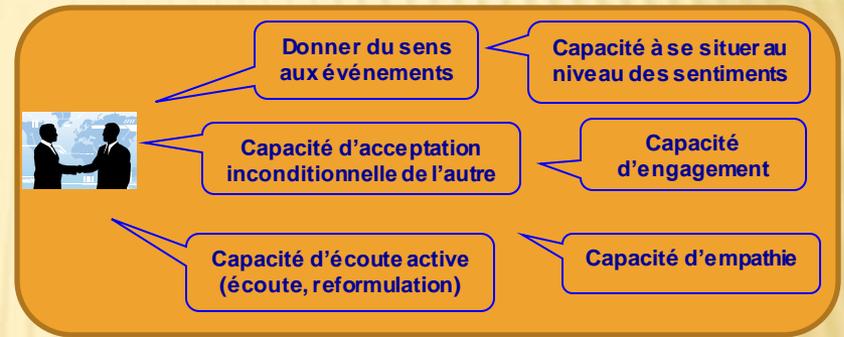
  

Cas N° 2						Cas N° 5					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6	2.08	3.08	3.83	3.00	Remarquer	3
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7	3.71	1.50	3.96	3.06	Eprouver	4
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4	2.42	2.79	4.83	3.35	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL		2.74	2.46	4.21	3.13	TOTAL	
6	6	5			17	2	2	7			11
					34						22

Cas N° 3						Cas N° 6					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2	3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5	2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4	3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL		2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
3	2	6			11	2	2	7			11
					22						22

## Caractéristiques du toxic handler



## Comparaison des questionnaires

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8	N°9	TOTAL	nbr items non résilients
<b>Processus individuel</b>	3.75	4.21	3.21	2.92	3.64	2.83				17	●
Remarquer individuel											
Observation	4.33	4.50	3.33	5.00	4.50	3.00				20	1
Temps	3.72	4.06	3.06	1.22	3.11	3.06				13	1
Eprouver individuel											
Sympathie	3.43	4.88	3.29	3.00	4.43	2.29				16	2
Empathie	3.24	4.76	3.29	5.00	4.47	2.53				17	2
Agir individuel											
Investissement	4.19	3.50	3.25	2.63	3.06	3.25				16	●
Engagement	3.88	4.00	3.13	1.25	2.88	2.50				14	1
<b>Processus collectif</b>	4.22	3.38	2.46	3.06	2.46	2.53				10	4
Remarquer collectif											
As travail	4.08	2.92	2.00	2.67	2.17	1.92				9	4
Hors travail	4.00	4.33	1.58	3.33	4.00	2.00				13	3
Eprouver collectif											
As travail	4.83	3.25	2.50	4.93	1.75	3.75				15	3
Hors travail	4.33	3.83	4.50	2.17	1.25	3.08				14	3
Agir collectif											
Professionnel	4.00	2.75	1.67	1.33	1.67	1.92				5	6
Non professionnel	4.08	3.17	2.50	4.66	3.92	2.50				11	4
<b>Processus organisationnel</b>	3.78	3.60	3.63	2.84	4.21	4.04				20	●
Remarquer au niveau de la structuration											
Changet professionnels	4.50	4.47	4.67	5.00	5.00	4.58				27	●
Change non professionnels	2.50	2.33	1.17	2.83	2.67	1.00				5	5
Eprouver au niveau des émotions											
As travail	3.92	3.25	3.25	2.50	3.58	5.00				18	1
Hors travail	3.17	4.92	4.25	3.00	4.33	5.00				18	1
Agir par la sélection des ressources rares											
Management	4.83	3.58	3.83	3.08	5.00	4.67				23	●
Choix stratégiques	3.67	2.83	4.58	1.25	4.67	4.00				18	1

- ✗ Emergence du toxic handler  
 = Caractéristiques du toxic handler + double crise; souffrance de l'organisation et souffrance personnelle (divorce, deuil, ennui de santé, enfant malade, difficultés financières)
- ✗ Action favorable du toxic handler  
 = Proximité et accompagnement des collaborateurs
- ✗ 3 formes de toxic handler  
 sympathique, empathique, compassionnelle
- ✗ Personne solide, de nature joyeuse malgré les souffrances
- ✗ Intermédiaire entre les opérationnels et la direction

# 10. APPORTS ET LIMITES

## *Apports de la recherche*

- Proposer une synthèse en français des travaux concernant la résilience
- Affiner le concept de toxic handler
- Faire fonctionner ensemble les concepts de crise, de résilience et d'émotions
- Elaborer un cadre et un modèle conceptuel pour l'étude du processus de la résilience de compassion organisationnelle
- Eclaircir les notions de sympathie, d'empathie, de compassion

## *Limites de la recherche*

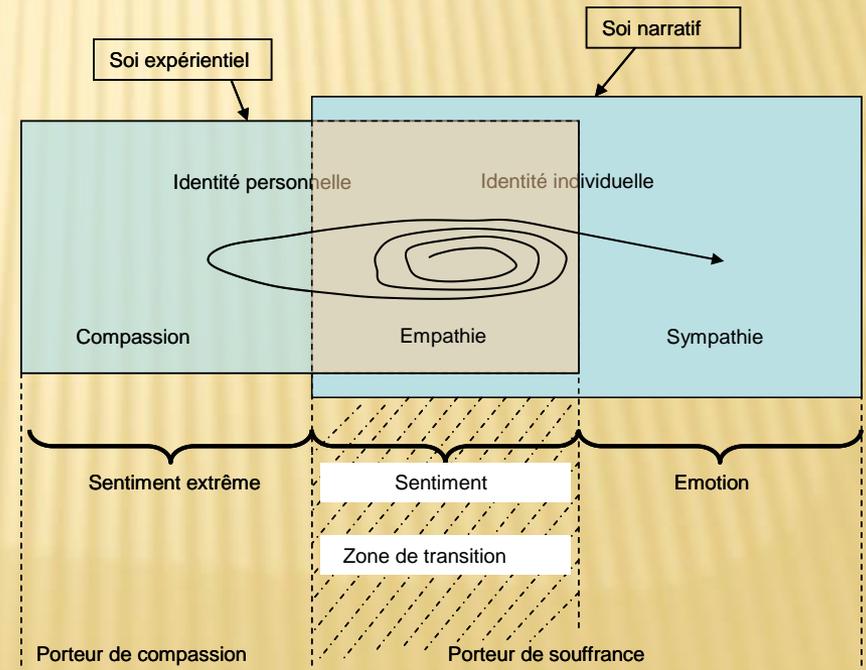
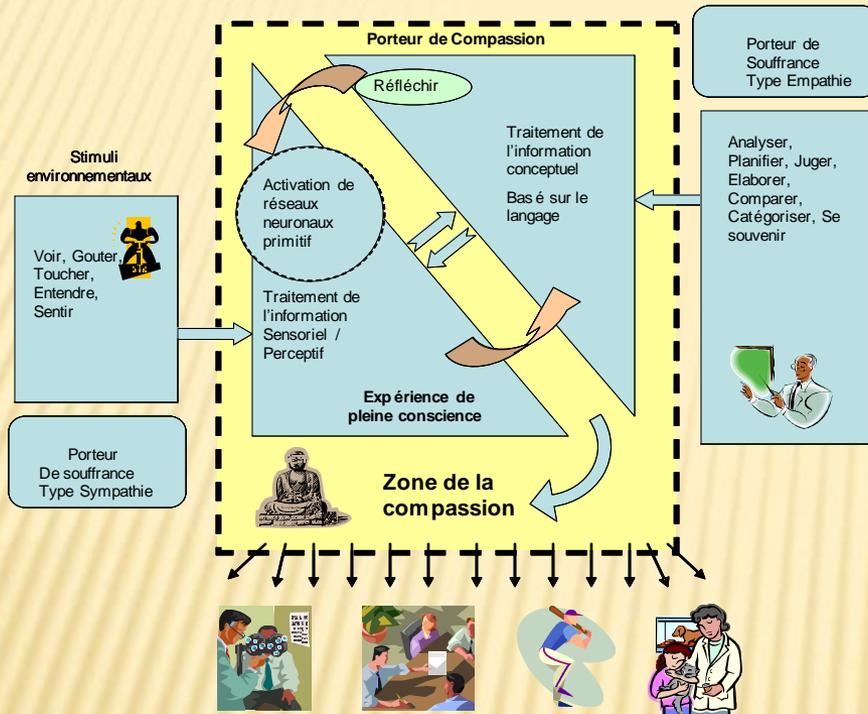
- Le choix du modèle de mesure de la résilience de compassion comme référence principale peut être contesté
- L'exhaustivité de la revue de littérature peut être discutée
- Les multiples champs de recherches qui se sont ouverts à nous
- Le choix des personnes interrogées pour lequel notre subjectivité s'est exprimée

# 11. PERSPECTIVES

1. Les différentes formes du toxic handler
2. Les concepts de sympathie, d'empathie et de compassion
3. Proximité de la compassion avec l'identité personnelle
4. Application de la résilience à d'autres organisations, élaboration d'une matrice simplifiée
5. Vers une théorie générale de la résilience

# 1. LES FORMES DU TOXIC HANDLER 1/4

Schéma cognitif – Zone de la compassion



# REPÉRAGE DU TOXIC HANDLER 2/4

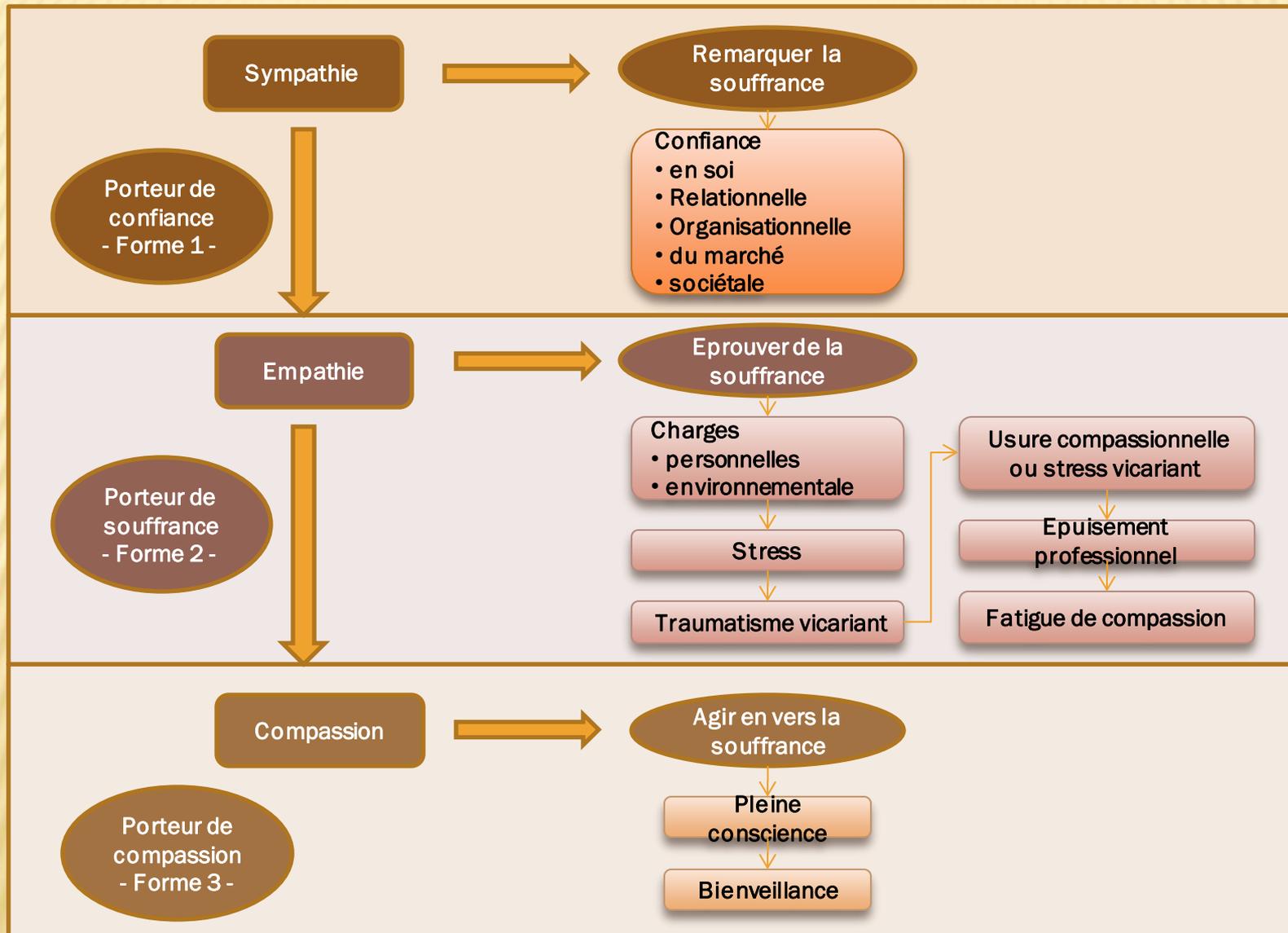
## Typologie

- + Type 1 (confiance)
  - × Sympathie (je remarque)
  - × Acte cognitif (Clark, 1997; Berthoz, 2009)
- + Type 2 (souffrance)
  - × Empathie (j'éprouve)
  - × Acte émotionnel (Tisseron, 2010)
- + Type 3 (compassion)
  - × Compassion (j'agis)
  - × Acte comportemental

## Profession et type

- Type 1 entreprise
- Type 2 social
- Type 3 ong
- Type 4 ?





# COMMENT DEVENIR UN TOXIC HANDLER 4/4

Je ne suis pas du type 3 comment je peux le devenir

- ✗ Passage par la souffrance
- ✗ Ecouter sa petite voie
- ✗ Rapport à soi-même
- ✗ Son histoire personnel

## Pleine conscience

- + Arrêter, Regarder, Respirer, Ecouter, Toucher
- + Exercice du scanner

- ✗ Que se passe t-il dans une entreprise sans toxic handler
- ✗ Je n'ai pas de toxic handler où puis-je en trouver
- ✗ En Famille avec son conjoint, ses enfants, avec ses Amis
- ✗ Au sein d'un groupement, une association

## Quelques exemples



- ✘ Le cas N° 5 est un « *porteur de confiance* », de forme 1, très proche de la retraite. « *La crise a été brusque et je suis parti moins de six mois après les annonces des licenciements, bien que j'aurai souhaité rester quelques années de plus dans cette entreprise. Il en est de même pour l'ensemble des employés qui ont été pris par surprise, cela a été trop vite ; nous n'avons pas eu le temps de réagir* ». Le cas N° 5 est parti en préretraite. Pour lui s'était la meilleure solution. Il a essayé d'apaiser la crise comme il a pu, en évitant des licenciements importants.



- ✘ Le cas N° 1 a dû affronter la souffrance des personnes de son service et sa propre souffrance. Cette personne réunissait les conditions préalables de l'idéal type du « porteur de souffrance », de forme 2. Tout chez lui n'était que sentiment, entraide, accompagnement, écoute, attention à l'autre, compréhension du mal d'autrui. En quelque mois il transforma totalement le service et la vision des utilisateurs vis-à-vis du service. Il nous raconte : « *Le taux de turn over baissa énormément, il n'y avait pratiquement plus d'absentéisme et chacun travaillait dans la joie. Une famille avait été mise en place* ». Nous pouvons dire que cette personne avait vaincu la crise. Pour lui l'après crise fut une nomination à un poste supérieur. Mais si l'histoire s'arrêtait là tout serait merveilleux. A peine un an plus tard il quitta l'entreprise et erra pendant deux ans avant de retrouver une nouvelle et très heureuse situation.



- ✘ Le cas N° 6 est un « *porteur de compassion* », de forme 3 qui rassemble un millier de professionnels du secteur social, praticiens, consultants, formateurs et étudiants y œuvrent. Elle nous raconte : « *Lorsque les problèmes sont arrivés cela a été très brutal. A vrai dire nous n'avions pas perçu que cela irait aussi vite. A l'époque de la crise, je venais de rompre une longue relation sentimentale, et cela était assez difficile à vivre. Mais je trouvais le courage et la force de surmonter cette épreuve par les difficultés que je rencontrais au sein de l'association. De même c'est à cette période que j'ai été atteinte d'un cancer, avec une aggravation un an plus tard. Je me souviens je devais ne pas montrer ma souffrance devant les collaborateurs de l'association. Parce que tous me prenaient pour quelqu'un de forte et comptaient beaucoup sur moi. La souffrance que j'endurais m'a ouvert les yeux sur les difficultés que nous rencontrions tous. Au fond de moi, dans mon inconscient, je savais que je trouverais une solution, que je trouverais la force. Avec cette épreuve, ma vie a été différente, les conditions de ma vie ont voulu que je sois différente. Ma famille, c'est cette association, ainsi que toutes ces personnes qui gravitent autour de moi. »*

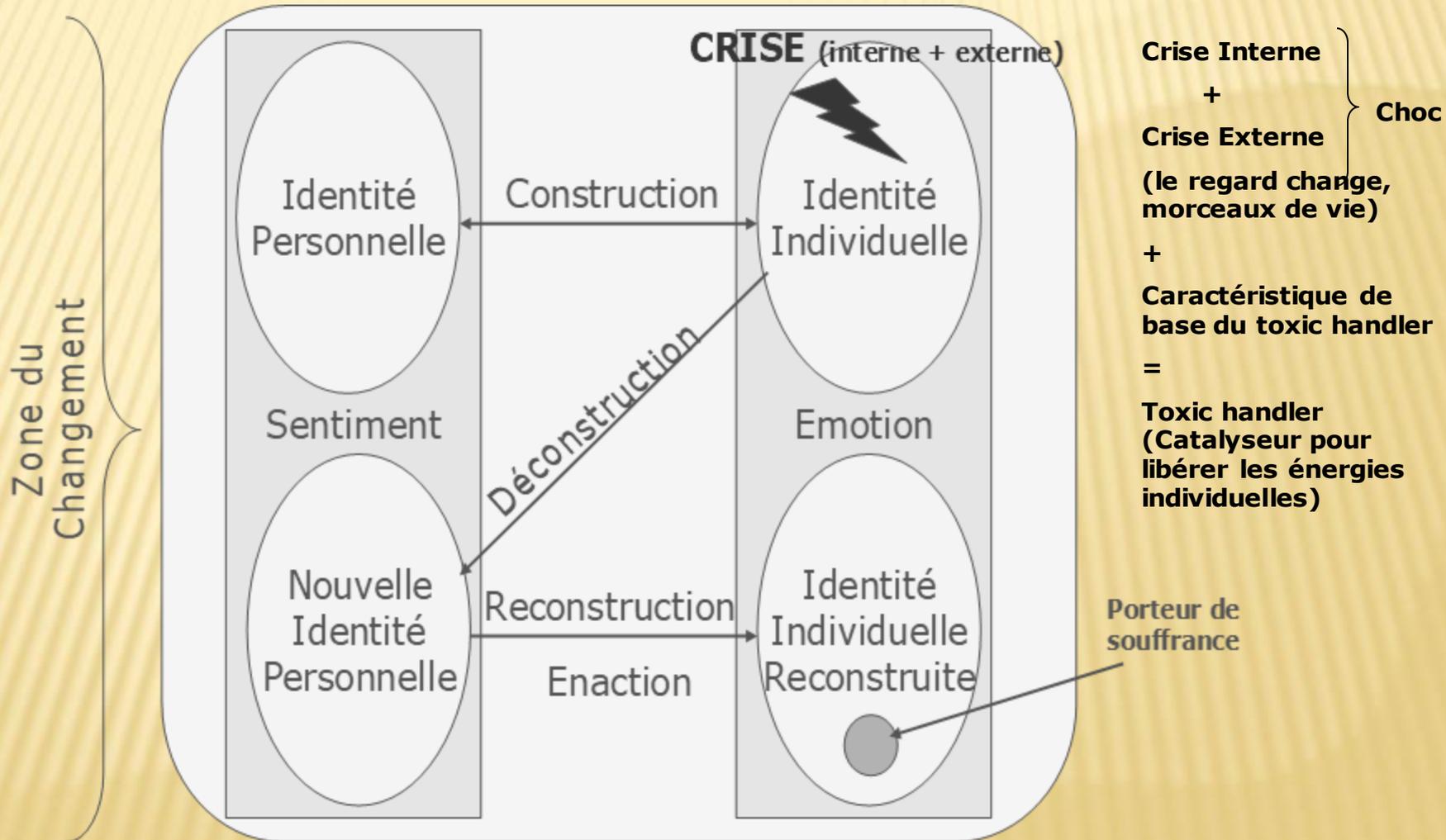


## 2. SYMPATHIE / EMPATHIE / COMPASSION

- × Sympathie
  - + Je remarque la souffrance d'autrui
- × Empathie
  - + Je sais qu'autrui est dans la souffrance (Berthoz, 2010)
  - + Identification (cognition et émotion), reconnaissance mutuelle, identification (Tisseron, 2011)
- × Compassion
- × Au sens chrétien souffrir, compatir, pitié
- × Au sens bouddhiste , se libérer de la souffrance pour saisir chaque instant comme un pur bonheur
- × Tradition Mahayana → Boddhicitta
  - + Shantideva (7 et 8<sup>ème</sup> siècle) the way of the Boddhisattva
  - + Atisha (11 et 12<sup>ème</sup> siècle) the root text of the seven points of training the mind
  - + Les huit strophes sur la transformation de l'esprit de Geshe Langri Thangpa
  - + Définition de la boddhicitta par Maitreya dans l'ornement de la réalisation (Abhisama yalamkara)
  - + Le Milindapanha écrit par Nagasena un moine bouddhiste au 2<sup>ème</sup> siècle av J-C. Le noyau du texte semble avoir servi de résumé de la doctrine pour les populations grecques



# 3. CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ

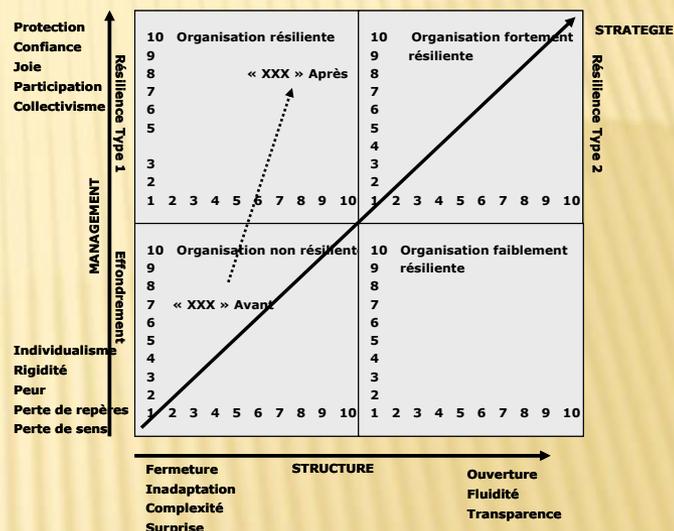


# 4. MIR - MATRICE DES INDICATEURS DE RÉSILIENCE

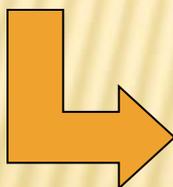
## INDICATEURS

Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
AVANT	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermeture
	Type 1	Dogme puissant	Complexité	Repli
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
PENDANT	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermeture
	Type 1	Crise brutale	Hésitations	Homéostasie
	Type 2	Flexibilité	Proactivité	Réorganisation
APRES	Effondrement	Fuite	Séparation	Perte
	Type 1	Changement d'identification	Nouveaux principes	Évolution de l'identité organisationnelle
	Type 2	Satisfaction	Adaptation	Révolution de l'identité organisationnelle

## MODELE CIRERO



## MIR



	MIR	MANAGEMENT	STRATEGIE	STRUCTURE
AVANT	Effondrement	<i>peur des gens</i>	<i>individualisme</i>	<i>Fermeture</i>
		remous psychologique	forte culture	cloisonnement
		perte de repères	Pas de partage de savoir	ignorance des changements détectés
	R1	<i>dogme puissant</i>	<i>complexité</i>	<i>Repli</i>
		importance de la formation	organisation intégrée	normes fortes
		perte d'adaptation	décalage de la stratégie	rites précis
R2	<i>coopération interne</i>	<i>circularité lier et relier</i>	<i>Ouverture</i>	
	partenariat	prévoyant sur l'avenir	veille stratégique	
	sourcing	partie prenante	être à l'écoute de tous	
PENDANT	Effondrement	<i>perturbation</i>	<i>repli collectif</i>	<i>Obstruction</i>
		scandale	atteinte de la marque	structure inadaptée
		ethique	perte d'identité	se voiler la face
	R1	<i>crise brutale</i>	<i>hésitations</i>	<i>Homéostasie</i>
		valeurs condamnées au déclin	suppression du plan stratégique	adapté à un certain environnement
		orgueil	décision longtemps réfléchies	carcan
R2	<i>flexibilité</i>	<i>proactivité</i>	<i>Réorganisation</i>	
	capacité d'affronter les épreuves	anticipation	redéploiement	
	réallocation des ressources	cellule d'observation	bonne transition	
APRES	Effondrement	<i>fuite</i>	<i>séparation</i>	<i>Perte</i>
		démision	procès	implosion
		crise de confiance	deuil du nom	perte de contrôle
	R1	<i>changement d'identification</i>	<i>nouveaux principes</i>	<i>Evolution de l'identité organisationnelle</i>
		crise de culture	perte des principes	changement d'environnement
		garder les valeurs profondes	attachement au nom	nouvelle identité
R2	<i>satisfaction</i>	<i>adaptation</i>	<i>Révolution de l'identité organisationnelle</i>	
	capital humain	agilité	transformation de l'identité	
	bien être	innovation	marchés émergents	
		culture organisationnelle	réactivité	changement de structure



# 5. THÉORIE GÉNÉRALE DE LA RÉSILIENCE

## Volcan Islandais



**Eyjafjallajokull**  
 Pronounced:  
 EYE-a-fyat-la-jo-kutl



**Perturbation de l'écosystème**

**Naissance de la Toundra**

**Inquiétude des voyageurs**

**Regroupement de passagers et retour en cars**



**Danger pour la sécurité des avions**

**Recherches d'impact sur les moteurs et transformations**

**Résilience Psychologique**

**Résilience Ecologique**

**Résilience Economique**

**Perte financière importante pour les compagnies aériennes**

**Développement du chiffre d'affaire des petites agences**

**Résilience des Systèmes**

**Résilience Ingénierie**

**Résilience des Structures**

**Réflexion Internationale**

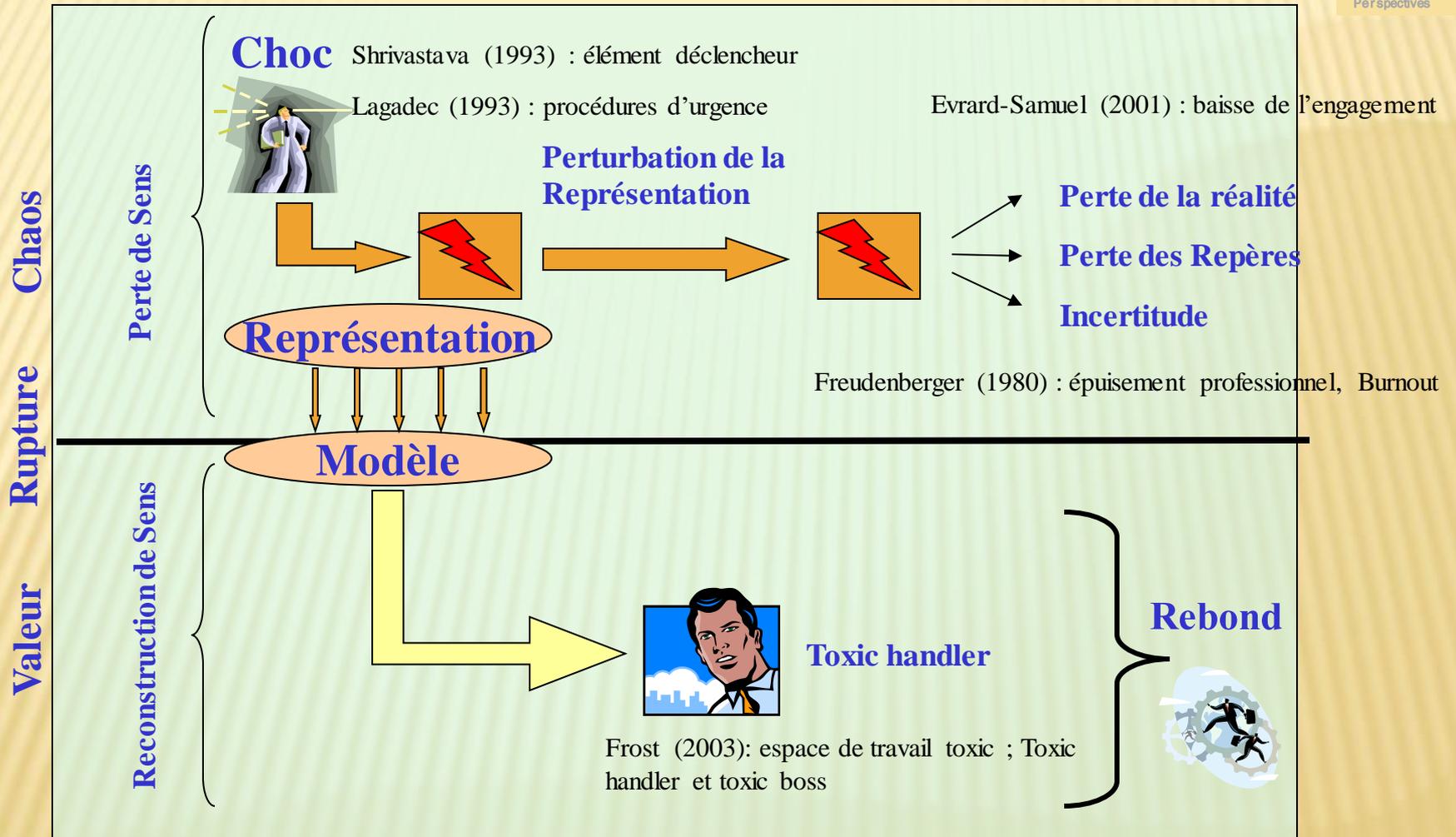
**Approche transversale**

**Mise en œuvre du principe de précaution**

**Mesures de prévention**



# CRISE



# RÉSILIENCE

## Systeme



**Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement**

Garnezy (1983) : conscience de son efficacité

Cyrułnik (1999) : capacité pour anticiper

Vanistendael, Lecomte (2000) : donner un sens à sa vie

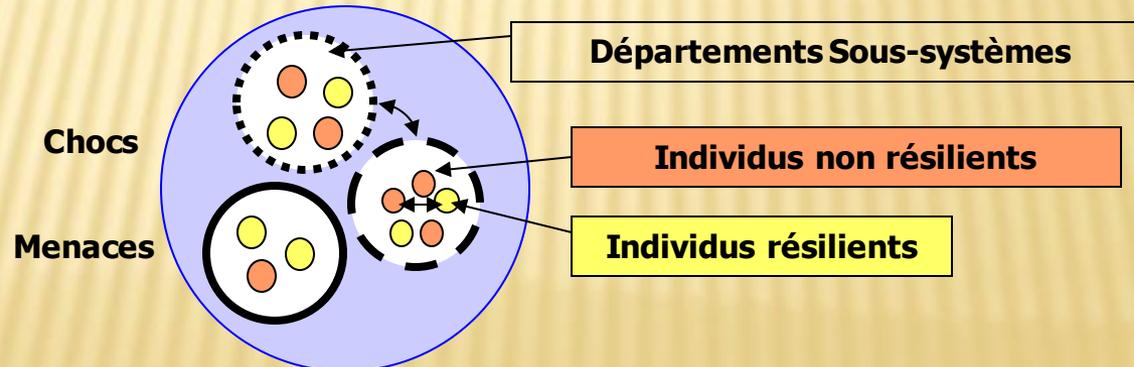
Weick (1995) : construction de sens

## Psychologie



**Capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité. C'est une combinaison de force intérieure, d'appui de l'extérieur et d'apprentissage à partir de l'expérience acquise.**

## Organisation



**Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise**

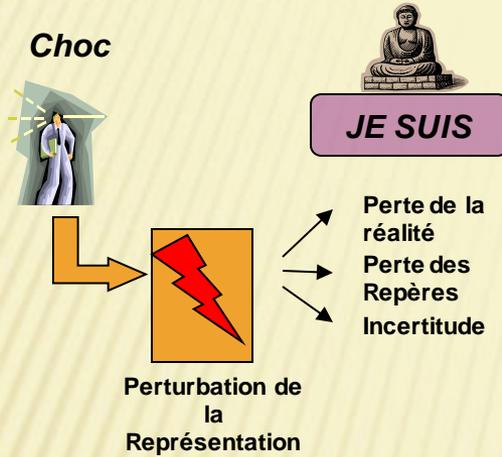


# EMOTION

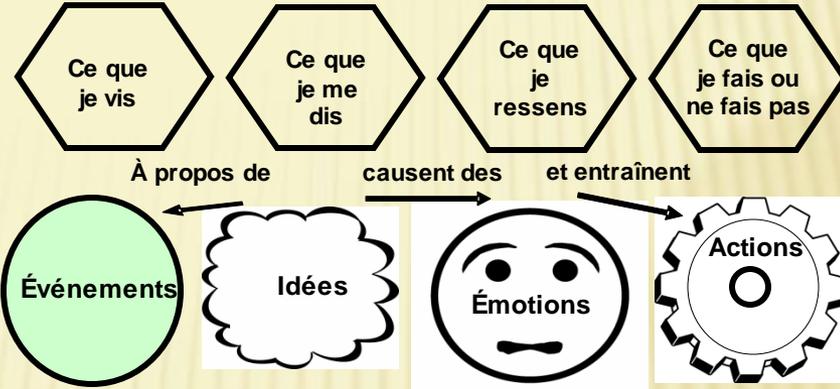
Déconstruction du sens

Reconstruction du sens

## Choc



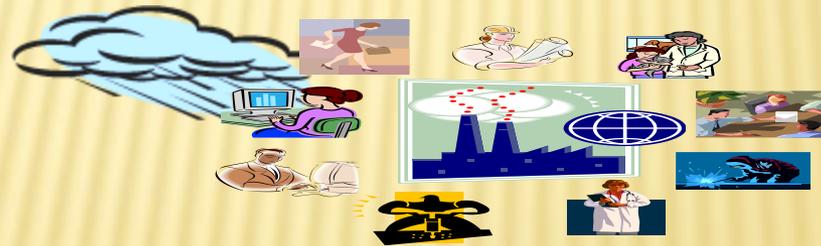
Seyle (1956) : le Stress (syndrome général d'adaptation)



Frijda (1986) ; Ekman (1992) : émotions et comportements, les sentiments

Fineman, Bolton (2000) : émotion, élément essentiel de la vie organisationnelle

## Rebond



Seligman (2003) : perspective positive des émotions au travail

Dutton, Cameron, Quinn (2008) : travaux sur l'empathie et la compassion dans le milieu du travail



# RESSOURCE

## Toxic handler

**C'est un révélateur dans une relation interindividuelle qui a pour effet de libérer les énergies et de faciliter la résilience**

Frost (2003): espace de travail toxique ; Toxic handler et toxic boss



**Capacité à se situer au niveau des sentiments**

**Donner du sens aux événements**

**Capacité d'acceptation inconditionnelle de l'autre**

**Capacité d'écoute active (écoute, reformulation)**

**Douceur dans la relation**

**Registre du pouvoir personnel absent**

**Capacité d'engagement**

**Capacité d'empathie (emphase)**

Wernefelt (1984) : approche basée sur les ressources

Barney (1995) : ressources stratégiques



# LA CONSCIENCE COLLECTIVE

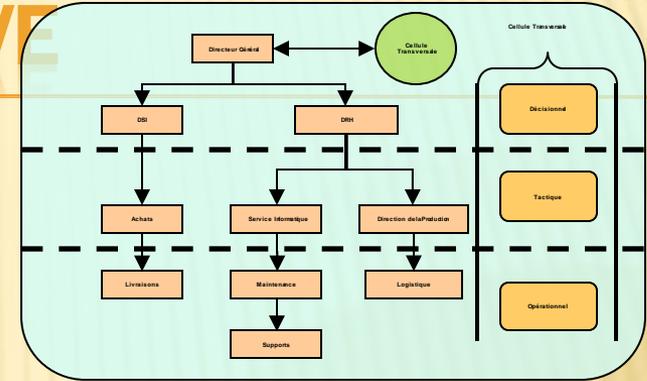
## Cellule de résilience



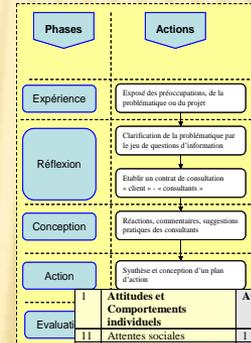
## Tuteurs de résilience



## Cellule Transversale

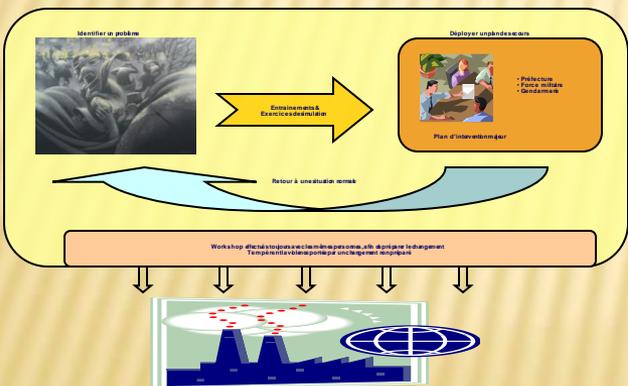


## Ensemble de Modèles (SRS, Cirero, GCDR, mesure la crise)



Processus individuel	Processus Collectif	Processus Organisationnel
Remarquer	Remarquer	Remarquer au niveau de la structuration
Eprouver	Eprouver	Eprouver des émotions
Agir	Agir	Agir par la sélection des ressources rares

## Cellule de crise



## Identité Organisationnelle

Cellule de résilience + Transversale + Crise + modèle (SRS, Cirero, GCDR) + identité organisationnelle = Conscience Collective

10 Organisation résiliente	10 Organisation fortement résiliente
« XXX » Après	
10 Organisation non résiliente	10 Organisation faiblement résiliente
« XXX » Avant	

Attitudes et Comportements individuels	Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
1 Attentes sociales	1	2	3	4	5
12 Motivations individuelles	5	4	3	2	1
13 Freinage et obstruction	1	2	3	4	5
14 Départs	1	2	3	4	5
15 Absentéisme	1	2	3	4	5
16 Communication, participation au groupe	5	4	3	2	1
17 Satisfaction exprimée	5	4	3	2	1
18 Prise de responsabilités	5	4	3	2	1
2 Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
21 Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2	1
22 Organisation du travail	5	4	3	2	1
23 Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2	1
24 Ordonnement des opérations	5	4	3	2	1
25 Cohérence des objectifs	5	4	3	2	1
26 Amélioration des conditions de travail	5	4	3	2	1
27 Autonomie du personnel	5	4	3	2	1

