

# PSYCHOLOGIE POSITIVE ET MODERNITÉ



Octobre  
2013

## Quelle place pour la compassion

Gilles\_teneau@yahoo.fr

Un porteur d'eau indien avait deux grandes jarres, suspendues aux 2 extrémités d'une pièce de bois qui épousait la forme de ses épaules. L'une des jarres avait un éclat et perdait presque la moitié de sa précieuse cargaison en cours de route, alors que l'autre jarre conservait parfaitement toute son eau de source jusqu'à la maison du maître. Cela dura 2 ans, pendant lesquels, chaque jour, le porteur d'eau ne livrait qu'une jarre et demi d'eau à chacun de ses voyages. Bien sûr, la jarre parfaite était fière d'elle, puisqu'elle parvenait à remplir sa fonction du début à la fin sans faille. Mais la jarre abîmée avait honte de son imperfection et se sentait déprimée parce qu'elle ne parvenait à accomplir que la moitié de ce dont elle était censée être capable. Au bout de 2 ans de ce qu'elle considérait comme un échec permanent, la jarre endommagée s'adressa au porteur d'eau, au moment où celui-ci la remplissait à la source.

*« Je me sens coupable, et je te prie de m'excuser. » « Pourquoi ? » demanda le porteur d'eau. « De quoi as-tu honte ? » « Je n'ai réussi qu'à porter la moitié de ma cargaison d'eau à notre maître, pendant ces 2 ans, à cause de cet éclat qui fait fuire l'eau. Par ma faute, tu fais tous ces efforts, et, à la fin, tu ne livres à notre maître que la moitié de l'eau. Tu n'obtiens pas la reconnaissance complète de tes efforts », lui dit la jarre abîmée.*

Le porteur d'eau fut touché par cette confession, et, plein de compassion, répondit: « *Pendant que nous retournons à la maison du maître, je veux que tu regardes les fleurs magnifiques qu'il y a au bord du chemin* ». Au fur et à mesure de leur montée sur le chemin, la jarre vit de magnifiques fleurs baignées de soleil sur les bords du chemin. Le porteur d'eau dit à la jarre « *T'es-tu rendu compte qu'il n'y avait de belles fleurs que de ton côté, et presque aucune du côté de la jarre parfaite? C'est parce que j'ai toujours su que tu perdais de l'eau, et j'en ai tiré parti. J'ai planté des semences de fleurs de ton côté du chemin, et, chaque jour, tu les as arrosées tout au long du chemin. Pendant 2 ans, j'ai pu grâce à toi cueillir de magnifiques fleurs qui ont décoré la table du maître. Sans toi, jamais je n'aurais pu trouver des fleurs aussi fraîches et gracieuses.*

Morale de l'histoire : Nous sommes tous avec des éclats, des défauts, des blessures. Nous sommes tous des jarres abîmées, mais ce sont nos éclats, nos défauts qui rendent nos vies intéressantes et exaltantes. Lorsque nous sommes blessés, des êtres, comme le porteur d'eau portent notre souffrance, se sont des êtres de compassion.

# Les êtres de compassion des ressources rares

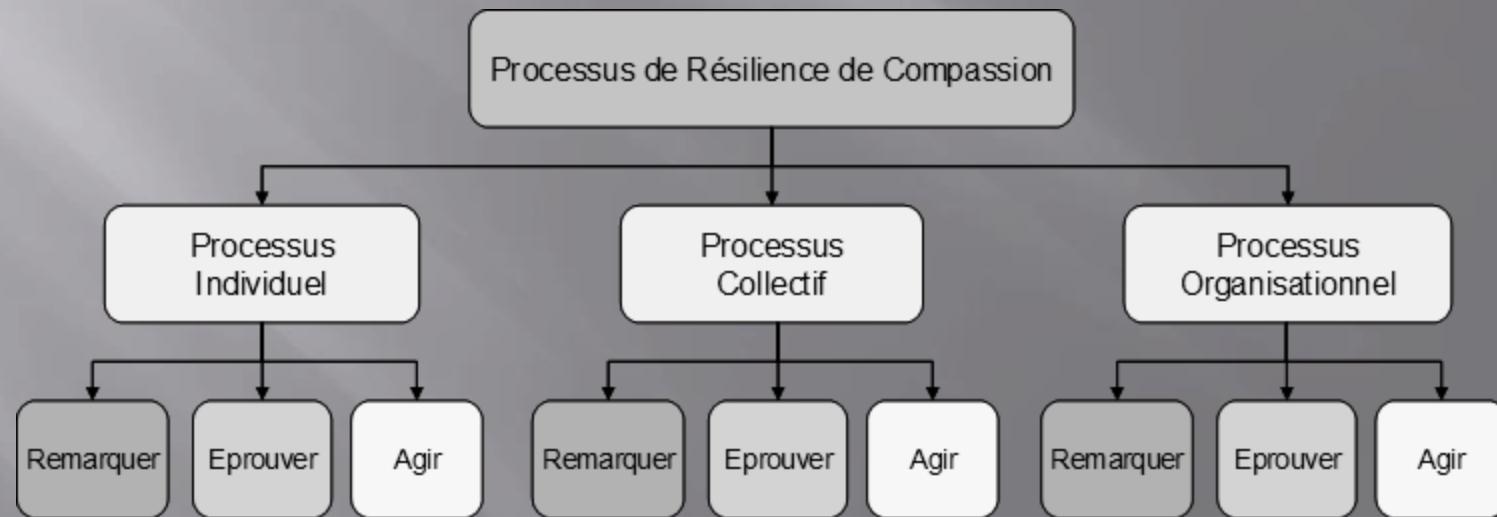
- A l'origine de la théorie des ressources Wernerfelt (1984) et Barney (1991), cette théorie a été particulièrement développée dans le domaine du **management stratégique**.
- Selon cette approche une entreprise base son développement sur des **ressources stratégiques** qui sont difficilement imitables, substituables et échangeables (Arregle, 1996).

## Modèle VRIO

- **Créatrice de Valeur** : Aide à saisir des opportunités
- **Rareté** : Un expert, un savoir unique
- Difficilement **Imitable** : Unique
- Utile pour l'**Organisation** : L'entreprise doit être organisée

# La compassion comme réponse à la souffrance

- La compassion peut donc être perçue comme étant une réponse à la souffrance, que cette dernière provienne ou non des tâches, de l'environnement de travail ou de la vie privée des individus (Teneau, 2011).
- Cette souffrance inclut entre autres une fatigue émotionnelle qui dans certains cas prendra les traits d'un épuisement professionnel (*bumout*) Frost et coll. (2007).



# Apport des Toxic handlers

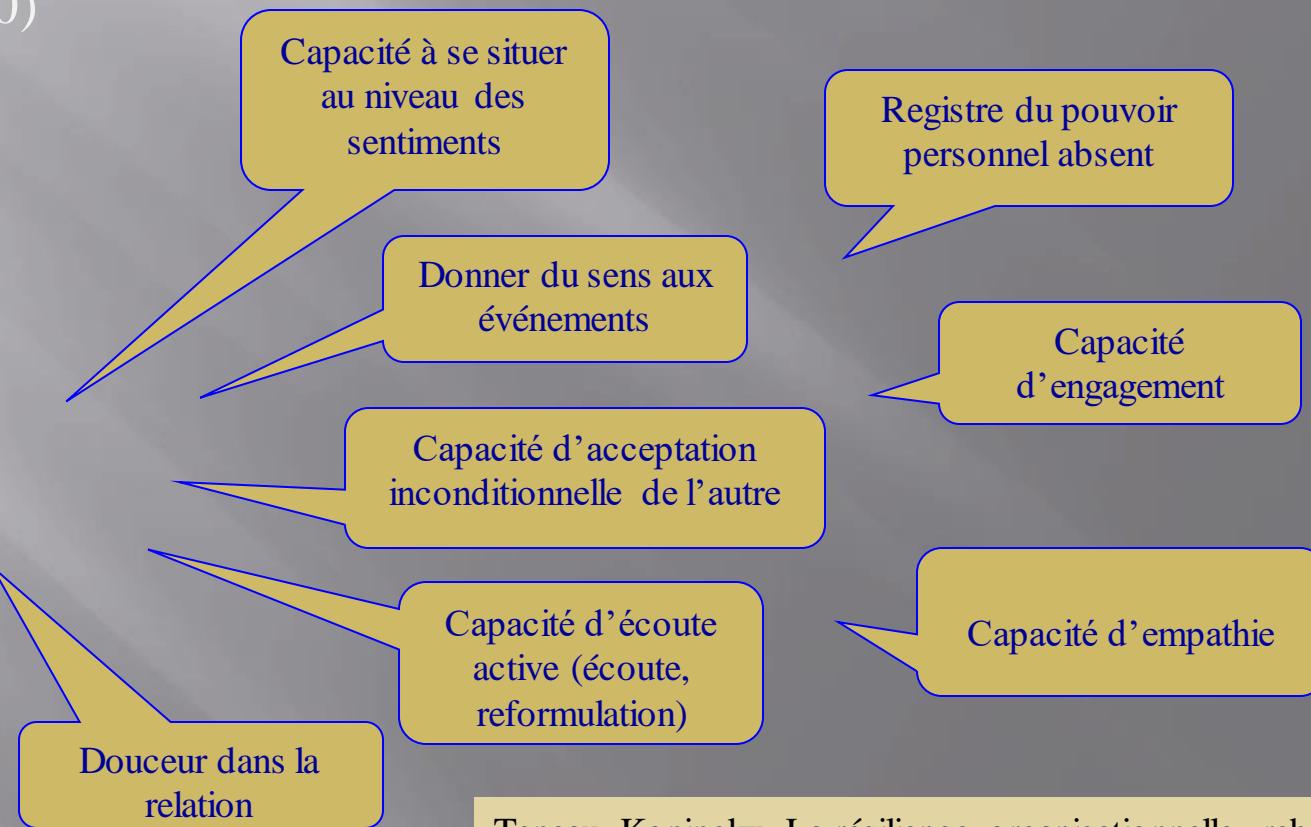
- Dès 1999, Frost et Robinson introduisent l'idée de **toxicité** dans les organisations. Frost et ces collègues (Dutton, Lilius, Frost, Worline, Kanov, Maitlis) ont fondés le Lab compassion. Cette toxicité ainsi que leurs dirigeants (toxic boss) produisent des douleurs et une variété d'émotions négatives, telles que la colère, la frustration, la peur et l'anxiété.
- Dès lors, l'efficacité de l'organisation/individu pourrait être améliorée si l'émotion positive est reconnue comme un élément essentiel de motivation, de leadership et de dynamique de groupe. (Teneau, Dufour, 2013)

Teneau, Dufour. L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. Revue Management & Avenir. août 2013

# Les Toxics Handler - Idéal type

## Absorbeur d'angoisse

C'est un révélateur dans une relation interindividuelle qui a pour effet de libérer les énergies et de faciliter la résilience des entreprises lors de crises (Teneau, 2010)



Teneau, Koninckx. La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences, éd De Boeck, mars 2010

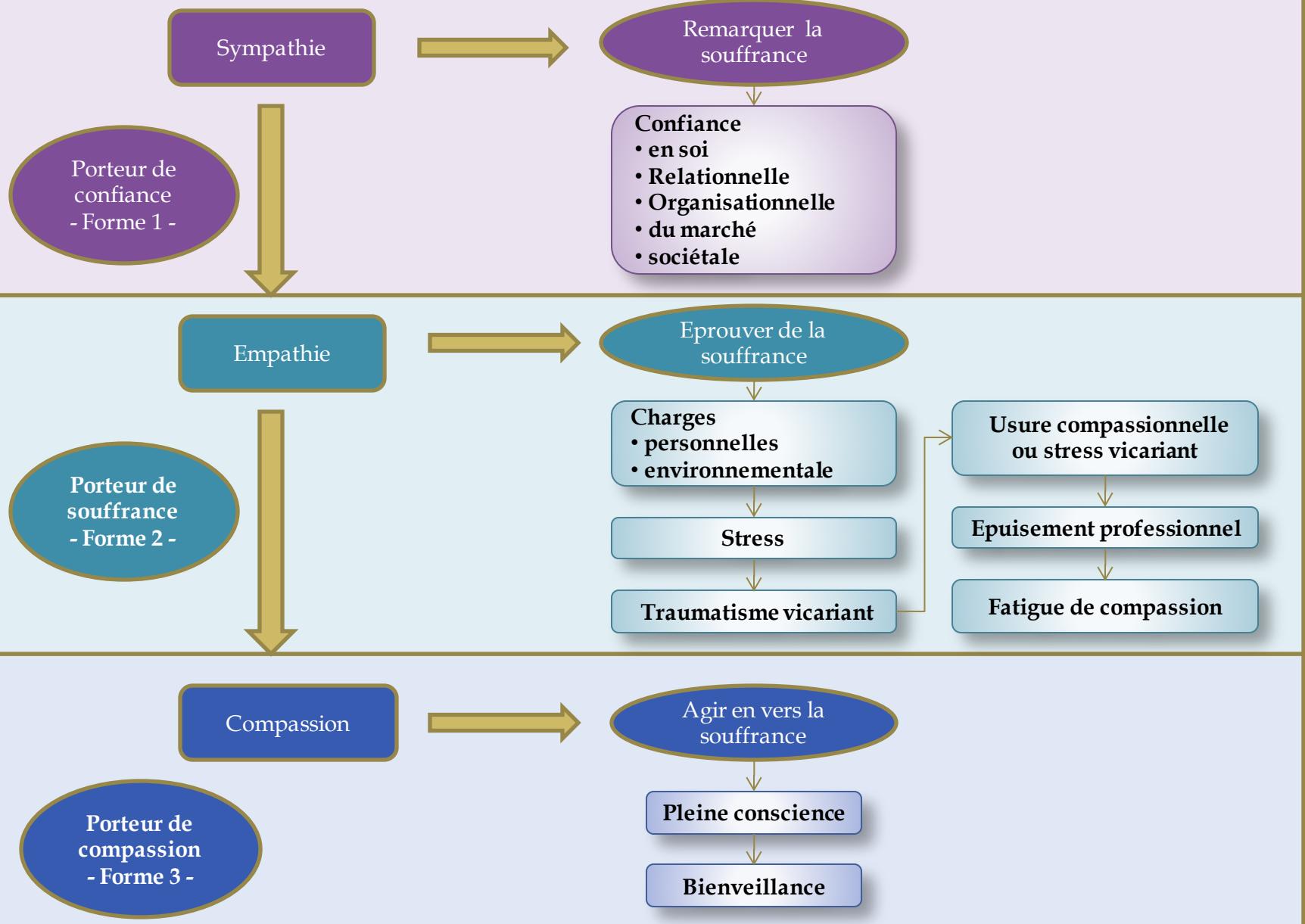
# Repérage du Toxic Handler

## 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 ?



Teneau. Toxic handler, les acteurs du bonheur, en guerre contre le stress, la fatigue de compassion, l'épuisement professionnel, Les cahiers de l'Actif, octobre-novembre 2011

# Type I

## ■ Porteur de Confiance



### **La confiance en soi**

Les 4 Emotions

Honnêteté

Motivation

Connaissance

Performance



### **La confiance sociétale**

Harmonisation des structures et des méthodes; Contribution de chacun

### **La confiance organisationnelle**

(impôts, dividendes)

Démotivation; Bureaucratie

Turn Over

Croissance; Innovation;

Partenariat

### **La confiance de marché**

Réputation; VOI; Identité Organisationnelle

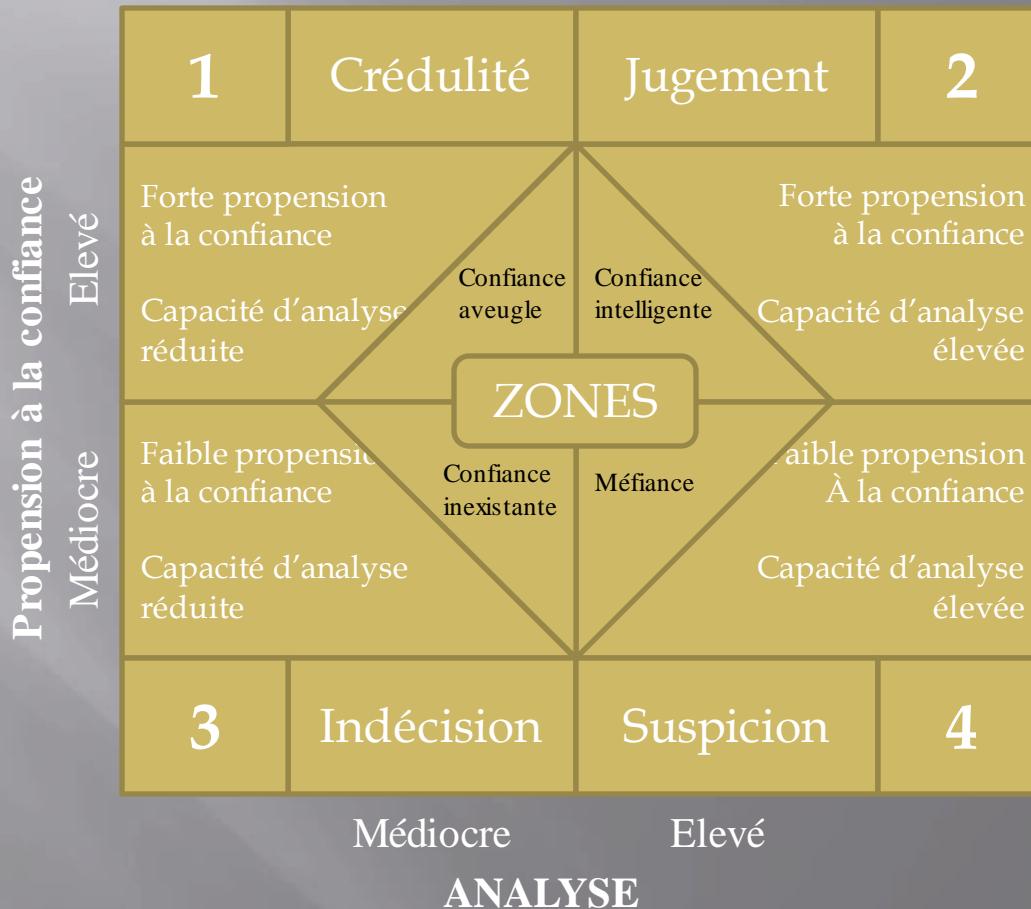


### **La confiance relationnelle**

Attitudes; Respect; Loyauté;

Ecoute

# Matrice de la confiance intelligente



Type 1

# Type 2

- Porteur de souffrance





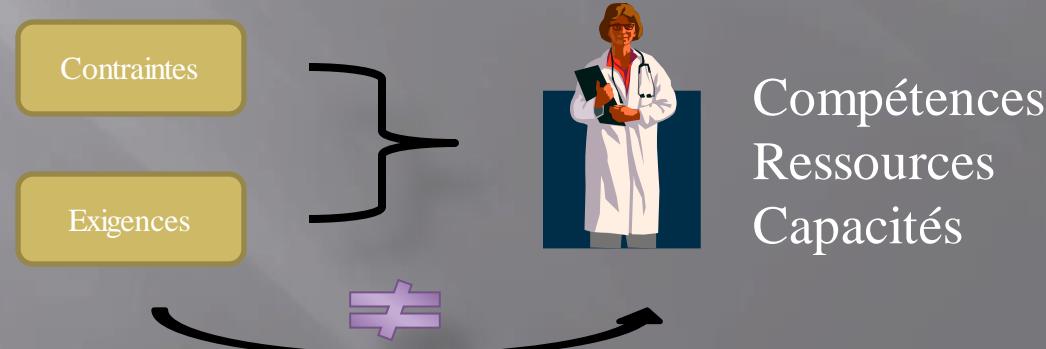
# Charge de travail

<b>Demande psychologique</b>	Karasek et Theorell (1990) soutiennent que la composante principale de la demande psychologique est <b>la charge mentale de travail</b> « mental workload » et le niveau d'alerte et d'éveil nécessaire à la tâche.
<b>Demande mentale</b>	Hockey et Earle (2006) incluent la <b>présence de temps</b> pour « se reposer mentalement », ce qui amène une autre dimension à la charge de travail mentale.
<b>Demande émotionnelle</b>	Selon Bakker (2005), la demande émotionnelle est le terme utilisé pour décrire des <b>situations de plainte</b> et c'est la fréquence de l'exposition à ces situations qui en définit le degré.
<b>Demande psychique</b>	Selon Dejours, (1990), lorsque le travail d'un individu lui procure insatisfaction et souffrance, il y a constitution d'une <b>charge psychique</b> . Lorsque le travail d'un individu lui procure plaisir et satisfaction, il y a une décharge d'énergie pulsionnelle, par des pensées, des mouvements qui contribuent à <b>réduire la charge psychique</b> .



# Stress

- Le stress survient lorsqu'il y a un décalage entre la perception qu'une personne a des **contraintes** et des **exigences** que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses compétences, ses ressources et ses capacités pour y faire face, pour s'ajuster, pour les maîtriser» (Lazarus, J966; Cox, Griffiths et Rial-Gonzalez, 2006).





# Traumatisme vicariant

- Le traumatisme vicariant correspond « aux **changements cumulatifs** qui surviennent chez le travailleur qui intervient auprès de survivants d'incidents traumatisques » (Saakvitne et Pearlman, 1996).

Types de changement			
Exécution des tâches	Moral	Relations interpersonnelles	Comportement
Diminution de la qualité	Baisse de la confiance	Fuit ses collègues	Absentéisme
Diminution de la quantité	Perte d'intérêt	Impatience	Épuisement
Motivation faible	Insatisfaction	Diminution de la qualité de ses relations	Irritabilité
Commet plus d'erreurs	Attitude négative	Difficulté à communiquer	Irresponsabilité
Obsédé par les détails		Conflits au travail	Surmenage





# Stress vicariant

- Le stress vicariant est défini de manière générale comme étant « **la transformation personnelle** subie par le toxic handler après avoir ressenti de l'empathie envers une personne et son expérience traumatisante.»
- Selon Pearlman et Saakvitne (1995), toute personne liée à une victime ou survivant d'un traumatisme devient vulnérable au stress vicariant.





# Epuisement professionnel

- Freudenberger (1980) sort un livre sur un phénomène d'épuisement professionnel qu'il nomme burnout
- Il résulte de **situation de stress au travail prolongé** et se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail.
- Phénomènes observé notamment chez les personnels soignants ou les travailleurs sociaux.





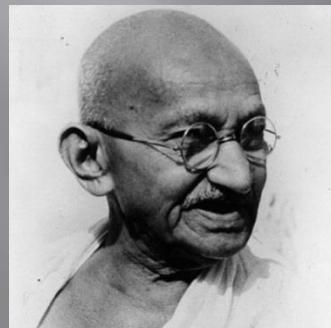
# Fatigue de compassion

- La fatigue de compassion (FC) est la résultante d'un **stress** vécu par les intervenants soignants **de manière répétée** dû à des personnes ayant vécu des traumatismes.
- Cette réponse au stress est soudaine et peut être accompagnée d'un **sentiment de confusion et d'incapacité**, ainsi que de fatigue pour l'intervenant (Figley 1995).
- Usure compassionnelle + épuisement professionnel = fatigue de compassion



# Type 3

## □ Porteur de Compassion



# Définition

- Rinpoche (1992) définit la compassion comme l'étape supérieure à la sympathie.
- La compassion n'est pas qu'une simple émotion de sympathie ou le fait de s'inquiéter de la souffrance de quelqu'un, ni simplement qu'un bon sentiment ressenti (empathie) pour la personne qui est face à vous.
- Il s'agit aussi d'un désir réel et durable de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour alléger les souffrances des autres individus.
- Il réside dans la définition de Rinpoche une **volonté d'action** qui se démarque de la sympathie et de l'empathie. Dans la compassion je suis un être d'émotion avec l'autre et je suis en parfaite connaissance de moi avec autrui.

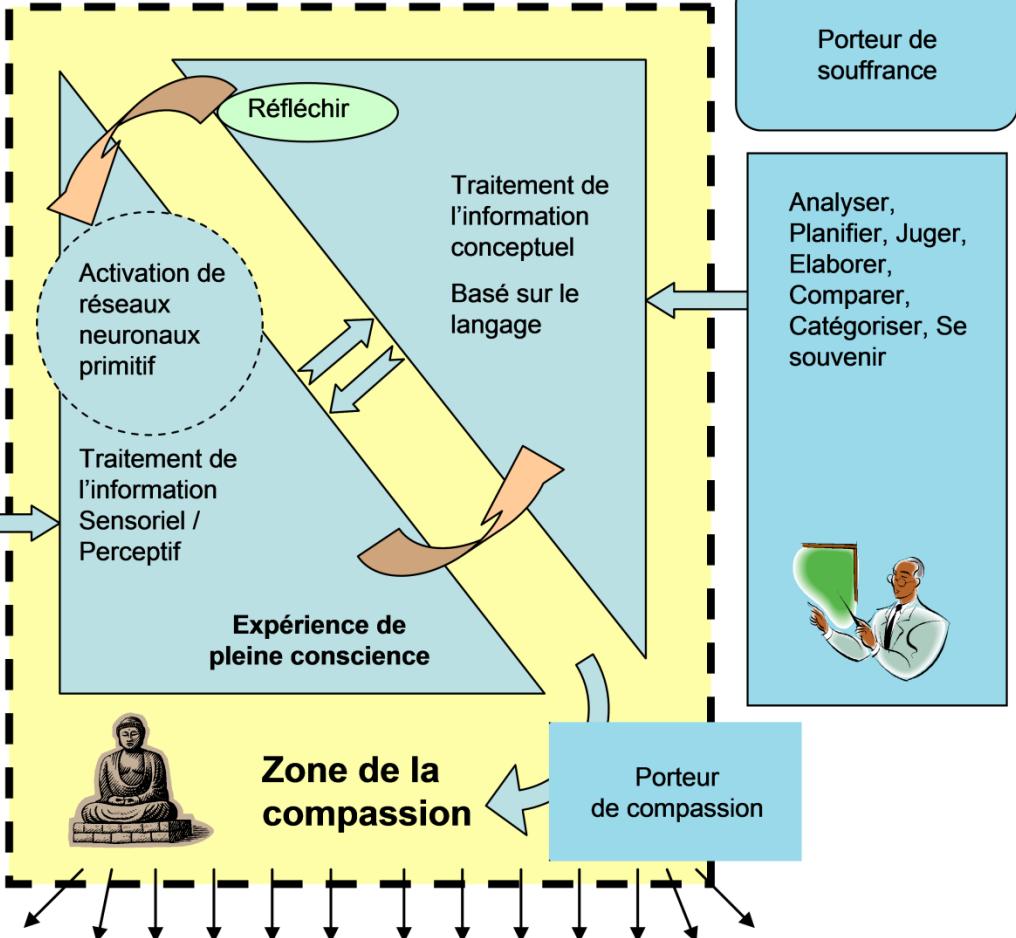
## Zone des émotions

### Expérience de la sympathie

Porteur de confiance

Stimuli environnementaux

Voir, Gouter,  
Toucher,  
Entendre,  
Sentir



# Pleine Conscience

- Le porteur de compassion a un niveau développé de l'état de « pleine conscience ». La « pleine conscience » peut aider tout le monde et dans toutes les circonstances, du malade atteint de cancer à l'employé stressé.
- Mme D, infirmière et psychopédagogue en soins palliatifs et maladies chroniques en Suisse, rappelle qu'en sophrologie ou en relaxation, « *chaque exercice répond à une attente précise, tandis que cette forme de méditation est un état de conscience modifiée qui ne vise aucun but précis à part l'attention sur soi, toute personne perturbée ou anxieuse pour une raison ou une autre peut en tirer profit.* »

# Comment devenir un Toxic Handler

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



# Analyse empirique

Nº	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise au sein de l'organisation	Crise de l'individu
1	Automobile	Chef de Projet	Mutualisation d'un centre d'appel	Turn Over élevé	Problème pour avoir un enfant Difficulté de couple Pas de difficultés financières
2	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail
3	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier
4	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Problème de santé (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants
5	Banque	Directeur	Crise financière	Licenciement	Départ en retraite Arrêt de sa passion (rugby) causé par trop de travail Pas de pb de santé Pas de difficultés financières Pas de pb de couple Deux enfants sans pb
6	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant

# Type 1

- 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.

# Type 2

- Le cas N° 1 a du 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.

# Type 3

- 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. »*

# 5 phases de la compassion en entreprise

1. Expression d'un instinct inné (une émotion forte pour la souffrance d'autrui)
2. Contextuelle permettant le remarquer, l'éprouver, l'agir dans la relation à l'autre, le groupe, le collectif.
3. Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle
4. Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante
5. Agir par la sélection des ressources rares (toxic handler)

# Merveilleuse équation de l'homme !



Merveilleuse Équation de l'homme d'après Al-Khawarizmi (le père de l'algèbre) :

*On interrogea le père de l'algèbre sur l'homme.  
Ce dernier a répondu humblement:*

*"Si l'homme est éthique et plein de morale,  
c'est = 1 ;*

*S'il est en plus charmant, on lui ajoute un zéro,  
c'est = 10 ;*

*S'il est riche, on lui ajoute un autre zéro,  
c'est = 100 ;*

*S'il est d'origine noble, on lui ajoute un autre  
zéro et c'est = 1000 ;*

*Si la valeur morale (nombre 1) de cette personne  
disparaît, il ne lui reste que les zéros qui n'ont  
aucune valeur."*