



HAL
open science

La compassion dans la résilience organisationnelle : apport du toxic handler

Gilles Teneau

► **To cite this version:**

Gilles Teneau. La compassion dans la résilience organisationnelle : apport du toxic handler. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Français. NNT : 2011CNAM0758 . tel-01793217

HAL Id: tel-01793217

<https://theses.hal.science/tel-01793217v1>

Submitted on 16 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE – Arts et Métiers
Laboratoire - LIPSOR

THÈSE présentée par :
Gilles TENEAU

Soutenue le : 25 mai 2011

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**
Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

**La compassion dans la résilience
organisationnelle
Apport du toxic handler**

THÈSE dirigée par :
Mr PESQUEUX Yvon

Professeur, Cnam

RAPPORTEURS :
Mr JARDAT Rémy
Me DUPUICH-RABASSE Françoise

Professeur, Directeur de la recherche, ISTEK
Professeur, ISC Paris

SUFFRAGANT :
Mr DEROY Xavier

Professeur, Reims Management School

A Minou et Sam

Remerciements

A ma famille qui m'a encouragé à continuer et arriver au bout

A toutes les personnes pour lesquelles nos travaux et nos recherches sur la résilience ont été le départ de réflexions et de questionnement.

A Elie Basbous, de l'université FGSC de l'USEK au Liban, pour les échanges concernant la résilience appliquée aux Ressources Humaines.

A Dominique Bériot, auteur de « Manager par l'approche systémique », pour ces conseils concernant les nuances au sujet du toxic handler.

A Alain Berthoz, Professeur au Collège de France, pour ces apports sur l'empathie

A Philippe Cabon et Sophie Capo, de l'université de Paris 5 pour les échanges concernant la résilience appliquée aux sciences de l'ingénieur.

A Jane Dutton, Professeur à l'université de Michigan et Responsable du Lab Compassion, pour ses encouragements et ses conseils précieux.

Au groupe d'étudiants de l'ENS Lille pour leur réflexion concernant la résilience appliquée aux entreprises de type ONG.

Aux étudiants du LIPSOR (doctorants en science de gestion) pour les nombreux échanges et apports à ce travail de rédaction.

A Guy Koninckx, avec qui j'ai eu de nombreux échanges concernant les réflexions orientées résilience organisationnelle

A Jacques Lecomte, Enseignant en Psychologie, et Président de l'association française de Psychologie Positive

A Jean-Pierre Madoz, ancien directeur du CEA, avec qui nous avons collaboré, à l'écriture d'un ouvrage sur l'éthique d'entreprise, aux éditions AFNOR

A Yvon Pesqueux, Directeur de la chaire DSY du CNAM Paris, pour son aide et son appui précieux tout au long de ce travail de recherche et d'étude

A Jacques Petit, journaliste, directeur d'Echos Direct, pour les échanges concernant la souffrance au travail et l'éthique d'entreprise

A Jacques Pons, Professeur à l'ISC Paris, qui m'a permis de délivrer des cours concernant mes travaux de recherches en résilience au sein du MBA LADFI

A Bernard Ramanantsoa, directeur de l'école HEC, pour les entretiens concernant l'application de l'identité personnelle au sein de l'entreprise.

A Paul Théron, expert en PCA chez Thalès, spécialiste en résilience des systèmes et en résilience sociétale

A Serge Tisseron, Psychiatre et directeur de recherche à l'université de Nanterre, pour ces échanges concernant la résilience et l'empathie

A l'université du Maroc, et les nombreux échanges avec les étudiants Marocains concernant l'apport de la résilience dans la culture Maghrébine.

A Stefan Vanistendael, directeur de recherche au B.I.C.E. à Genève, Bureau International Catholique de l'Enfance, pour ses apports et réflexions concernant la résilience au sein des cultures.

A mes étudiants du CNAM 92, pour lesquels j'enseigne les cours DSY, avec qui j'ai eu de nombreux échanges.

Résumé

Lors de crises en entreprise, certaines ressources aux caractéristiques particulières émergent pour aider autrui, dans la souffrance. Nous appelons ces ressources : les toxic handlers. Le rôle de cette recherche est de comprendre ce que font les « toxic handlers », pourquoi ils aident autrui dans la souffrance, comment ils le font, comment les organisations peuvent les aider. Les « toxic handlers » sauvent les entreprises par acte de compassion mais payent malheureusement un lourd prix pour cela. Nous avons tenté de répondre au processus de création de la résilience de compassion en entreprise. De quelle manière des individus qui ne laisse rien paraître de particulier au regard de leur entreprise se trouve subitement pris de compassion pour leurs collègues. Nous nous posons la question de ce qui se passe chez le toxic handler, est-il « un porteur de compassion ou de souffrance » ? Comment cette compassion/souffrance va naître chez le « toxic handler » ? Pourquoi les « employés en souffrance » ne parviennent pas à affronter les « émotions toxiques » ? Comment se crée la relation qui va s'effectuer entre le « toxic handler » et « l'employé en souffrance » ? Les toxic handlers sont intermédiaires entre les « toxic boss » et « les employés en souffrance ». Mais les toxic handlers ne peuvent agir seulement et seulement si, il y a crise en entreprise (crise interne) et que le toxic handler soit aussi en crise (nous parlons de double crise). Nous avons réalisé un modèle d'analyse du processus de résilience de compassion et nous l'avons appliqué sur plusieurs entreprises de grandes tailles, subissant des crises. Nos travaux ouvrent un champ de recherches et amènent de nombreuses perspectives au regard de la problématique du processus de résilience de compassion en entreprise.

Mots-clés : Résilience, compassion, toxic handler, ressources, émotions, processus, crise, souffrance, manager toxic, émotion toxic, porteur de souffrance, porteur de compassion, sentiment

Abstract

When a crisis occurs within a company, certain resources with particular characteristics emerge, helping those who suffer. We call these resources: “toxic handlers.” The role of this research is to understand what it is that “toxic handlers” do, why they help others in difficult. How do they do this? What can organizations do to help them? “Toxic handlers” rescue companies through an act of compassion, but unfortunately they pay a heavy price for this. We have attempted to answer certain questions surrounding the creation process of compassionate resilience within companies. How do individuals, who don’t appear to be suffering in the eyes of their companies, find themselves full of compassion for their close colleagues? We’re asking ourselves what happens to a toxic handler. Is he or she a “carrier of compassion or of suffering”? How does this compassion or suffering come about with regard to the “toxic handler”? Why can’t employees who suffer manage to front up to toxic emotions? How is the relation between the “toxic handler” and the “employees in pain” created? Toxic handlers act as intermediaries between “toxic boss” and “employees in pain.” The actions of “toxic handlers” are nonexistent within a company unless there is an internal crisis and only if the “toxic handler” is also facing a crisis (what we call a double crisis). We have created an analysis model for compassionate resilience and have applied it to several large companies suffering from a crisis. Our work opens a field of research and brings together numerous perspectives concerning the problematic of compassionate resilience within a company.

Keywords: Resilience, compassion, toxic handler, resources, emotions, process, crisis, suffering, toxic boss, toxic emotion, compassion handler, feeling

Table des matières

Remerciements	5
Résumé	7
Abstract	8
Table des matières	9
Liste des tableaux	15
Liste des figures	18
Liste des annexes.....	19
Historique de la recherche.....	21
Démarche méthodologique	23
Question de recherche	23
Résumé des hypothèses de travail	30
Point de départ de notre recherche	33
Analyse exploratoire de la littérature	33
Cadre méthodologique	36
Validation empirique des résultats	38
Posture épistémologique de la recherche : le réalisme critique	43
Première partie Analyse exploratoire de la littérature.....	55
1. Périmètre conceptuel	57
1.1. La crise	59
1.1.1. Histoire philosophique de la crise	59
1.1.2. Comment définir une crise	61
1.1.3. Déclinaison du concept	61
1.1.4. La crise selon quelques auteurs	62
1.1.5. Fréquence des crises.....	64
1.1.6. Élément déclencheur	65
1.1.7. Typologie des crises	66
1.1.8. Cycle de vie de la Crise.....	69
Résumé de la revue de littérature concernant la crise que nous avons identifiée	82
1.2. La résilience	85
1.2.1. À l'origine	85
1.2.2. Le concept de résilience en psychologie	86
1.2.3. La résilience, un phénomène complexe	88

1.2.4.	Emergence du concept de résilience	89
1.2.5.	Courants de pensée.....	89
1.2.6.	Le processus de la résilience	91
1.2.7.	Acquisition de la résilience	93
1.2.8.	Trois facteurs principaux :.....	93
1.2.9.	Recherche en résilience	94
1.2.10.	Crise et résilience	99
1.3.	Emotions et Sentiments.....	101
1.3.1.	Des termes multiples pour des concepts flous	101
1.3.2.	Définitions du sujet et des termes utilisés	104
1.3.3.	Des fortes émotions aux grands sentiments	108
1.3.4.	Les émotions de base et les interactions sociales.....	111
1.3.5.	Les émotions profondes	112
1.3.6.	Sentiment.....	123
1.3.7.	Classement des émotions	130
1.3.8.	Sentiment extrême de la compassion	131
1.3.9.	Quelques définitions.....	132
	Résumé de la revue de littérature concernant les émotions que nous avons identifiée.....	136
1.4.	Les Ressources	141
1.4.1.	La Gestion des Ressources Humaines.....	143
1.4.2.	Les stratégies à base de ressources.....	145
1.4.3.	Ressources toxiques	157
	Résumé de la revue de littérature concernant les ressources que nous avons identifiée....	162
	Seconde partie Cadre méthodologique.....	165
2.	Processus de compassion	169
2.1.	Définir la compassion.....	172
2.1.1.	En résumé nous avons	176
	Résumé de la revue de littérature concernant la compassion en entreprise	177
2.2.	La compassion dans les entreprises.....	179
2.2.1.	Compassion dans la vie organisationnelle	180
	Résumé de la revue de littérature concernant la compassion dans la vie organisationnelle	181
2.2.2.	Les six traits positifs de l'être humain	182

2.3.	Les trois principaux processus de la compassion.....	185
2.3.1.	Processus individuel.....	185
2.3.2.	Processus collectif.....	185
2.3.3.	Processus organisationnel.....	185
2.4.	Matrice de la compassion en entreprise.....	187
2.5.	Quelques réflexions sur le processus de compassion.....	188
3.	Processus Individuel.....	193
3.1.	La douleur et la compassion au travail.....	193
3.2.	Éléments de la Compassion.....	195
3.2.1.	Récits de vie, analyse narrative.....	195
3.2.2.	La gestion discursive de l'identité.....	198
3.3.	Le remarquer au niveau individuel.....	207
3.3.1.	Question de temps.....	208
3.4.	L'éprouver au niveau individuel.....	213
3.4.1.	Sympathie.....	213
3.4.2.	Empathie.....	215
3.5.	L'agir au niveau individuel.....	218
3.5.1.	Investissement.....	218
3.5.2.	La motivation.....	219
3.5.3.	Besoin de bien Etre.....	220
3.5.4.	Les variables de la motivation au travail.....	220
4.	Processus collectif.....	224
4.1.	Variances collectives du processus de compassion.....	224
4.2.	Le « remarquer » au niveau collectif.....	225
4.3.	L'éprouver au niveau collectif.....	226
4.4.	L'agir au niveau collectif.....	228
4.4.1.	Dynamique de l'organisation de la compassion.....	230
5.	Processus organisationnel.....	232
5.1.	Comprendre l'organisation de la compassion.....	233
5.1.1.	Généralité concernant le processus organisationnel.....	234
5.1.2.	Expression d'un instinct inné.....	236
5.1.3.	Contextuelle permettant le Remarquer, Eprouver, Agir.....	236
5.2.	Remarquer au niveau de la structuration organisationnel.....	238
5.2.1.	Activation de la compassion.....	239

5.2.2.	Caractéristiques de l'architecture sociale	241
5.2.3.	Conclusion.....	245
5.3.	Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante.....	247
5.3.1.	Les émotions toxiques.....	248
5.3.2.	Stress	250
5.3.3.	Toxic handler.....	253
5.4.	Agir par la sélection des ressources rares.....	265
5.4.1.	Théorie des ressources	265
5.4.2.	Evolutionnisme appliqué à l'entreprise.....	265
5.4.3.	Résumé.....	270
Troisième partie Validation empirique des résultats.....		274
6.	Utilisation d'un modèle.....	276
6.1.	Réalisation d'un questionnaire	277
6.1.1.	Positionnement des échelles de mesures	279
6.1.2.	Construction des questions.....	283
6.2.	Niveau individuel	284
6.2.1.	Remarquer (Observation ; Temps).....	284
6.2.2.	Eprouver (Sympathie ; Empathie).....	287
6.2.3.	Agir (Investissement ; Engagement).....	289
6.3.	Niveau collectif	292
6.3.1.	Remarquer (Au travail ; Hors travail)	292
6.3.2.	Eprouver (Au travail ; Hors travail)	294
6.3.3.	Agir (Au travail ; Hors travail).....	296
6.4.	Niveau organisationnel.....	298
6.4.1.	Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle	299
6.4.2.	Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante.....	302
6.4.3.	Agir par la sélection des ressources rares.....	306
6.5.	Questionnaire SRS	310
6.5.1.	Processus individuel.....	310
6.5.2.	Processus collectif.....	313
6.5.3.	Processus organisationnel	316
6.5.4.	Composition du questionnaire.....	319
6.5.5.	Questionnaire SRS	322

7.	Etude empirique	324
7.1.	Méthodes qualitatives.....	325
7.1.1.	L'observation participante	326
7.1.2.	Analyse de Contenu	328
7.1.3.	Les Types d'entretien	329
7.2.	Processus d'identification de la compassion	330
7.2.1.	Définition	331
7.2.2.	Compassion comme discours	335
7.2.3.	Compassion comme travail interpersonnel	338
7.2.4.	La compassion comme organisation	341
7.3.	Résumé des moyens utilisés pour l'étude empirique	342
7.3.1.	Compassion comme discours (analyse du processus individuel).....	342
7.3.2.	Compassion comme travail interpersonnel (analyse du processus collectif). 342	
7.3.3.	Compassion comme organisation (analyse du processus organisationnel)....	343
8.	Etudes de cas	345
8.1.	Démarche d'analyse	349
8.1.1.	Dénomination de l'entreprise	349
8.1.2.	Histoire de l'entreprise : analyse de contenu	349
8.1.3.	Entretien semi directif	350
8.1.4.	Observation personnelle : entretien non directif	350
8.1.5.	Questionnaire SRS : entretien directif.....	351
8.1.6.	Comparaison du questionnaire par rapport aux autres	351
8.1.7.	Conclusion du cas.....	352
8.2.	Analyse des 9 sociétés.....	352
8.2.1.	RENAULT	Erreur ! Signet non défini.
8.2.2.	ATOS ORIGIN	372
8.2.3.	Le Crédit Lyonnais.....	378
8.2.4.	Mutaris Informatique.....	386
8.2.5.	AB Production.....	394
8.2.6.	DEXIA	402
8.2.7.	ARES.....	410
8.2.8.	Thoma Infor.....	420
8.2.9.	Association AFP.....	428
8.3.	Comparaison des cas d'étude	436

8.3.1.	Comparaison des entretiens semi directif.....	436
8.3.2.	Tableau général de la matrice de réponse des entretiens directifs	441
8.3.3.	Tableau général des comparaisons des 9 entretiens directifs posés	445
Conclusion.....		448
Conclusion Générale		450
1.	Limites de la recherche	452
2.	Apports de la recherche.....	454
2.1.	Apports théoriques	454
2.2	Apports empiriques	459
3.	Perspectives	464
3.1	Perspectives théoriques	464
3.2	Perspectives méthodologiques	464
3.3	Perspectives pratiques	465
4.	Perspectives de recherches	466
4.1	La compassion au regard des neurosciences	467
4.2	L'altruisme et la compassion dans les systèmes économiques	468
4.3	Production de capacités et fonction de résilience individuelle	469
4.4	Le pouvoir	471
4.5	Différence entre Mimétisme, Empathie, Compassion	472
4.6	La résilience organisationnelle : un nouveau concept.....	477
Bibliographie.....		482
Annexes.....		526
Renault – Questionnaire SRS de GTU		528
Atos – Questionnaire SRS de CPT.....		538
Silca – Questionnaire SRS de LDC.....		546
Mutaris – Questionnaire SRS de GPT.....		554
AB PROD – Questionnaire SRS de AJL		562
Dexia – Questionnaire SRS de JFB.....		570
Arès - Questionnaire SRS de GKS.....		580
ThomaInfor – Questionnaire SRS de CDD.....		588
AFP – Questionnaire SRS de MMI.....		598
Résumé.....		607
Abstract		607

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : ANALYSE COMPARATIVE DE TROIS PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES	48
TABLEAU 2 : MODELE DE REPERAGE.....	68
TABLEAU 3 : PERTURBATIONS OCCASIONNEES PAR LA PERIODE DE TURBULENCE	75
TABLEAU 4 : REVUE DE LITTERATURE DE LA CRISE	84
TABLEAU 5 : SYNTHESE DES PRINCIPAUX ELEMENTS A PROPOS DE LA RESILIENCE.....	91
TABLEAU 6 : COMPARAISON CRISE ET RESILIENCE	99
TABLEAU 7 : LES PRINCIPALES EMOTIONS	105
TABLEAU 8 : REVUE DE LITTERATURE CONCERNANT LES EMOTIONS	139
TABLEAU 9 : RESUME DE LITTERATURE CONCERNANT LES RESSOURCES	163
TABLEAU 10 : REVUE DE LITTERATURE SUR LA COMPASSION	179
TABLEAU 11 : REVUE DE LITTERATURE SUR LA COMPASSION DANS LA VIE ORGANISATIONNELLE.....	182
TABLEAU 12 : LES TROIS TYPES DE PROCESSUS (INDIVIDUEL, COLLECTIF, ORGANISATIONNELLE)	187
TABLEAU 13 : REVUE DE LITTERATURE SUR LE DISCOURS	197
TABLEAU 14 : REVUE DE LITTERATURE CONCERNANT LE DISCOURS.....	207
TABLEAU 15 : LES OUTILS DE MESURES DU PROCESSUS INDIVIDUEL.....	280
TABLEAU 16 : LES OUTILS DE MESURES DU PROCESSUS COLLECTIF.....	280
TABLEAU 17 : LES OUTILS DE MESURES DU PROCESSUS ORGANISATIONNEL.....	282
TABLEAU 18 : MATRICE DE REPONSE DU QUESTIONNAIRE DE RESILIENCE.....	322
TABLEAU 21 : LES TECHNIQUES D'ENTRETIEN	330
TABLEAU 20 : RECAPITULATIF DE L'ETUDE EMPIRIQUE.....	343
TABLEAU 21 : DESCRIPTION GENERALE DES ENTREPRISES ANALYSEES.....	346
TABLEAU 22 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE RENAULT	354
TABLEAU 23 : ENTRETIEN DE GTU.....	362
TABLEAU 24 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE GTU	363
TABLEAU 25 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE GTU.....	367
TABLEAU 26 : MESURE DE RESILIENCE DE GTU.....	368
TABLEAU 27 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	369
TABLEAU 28 : CONCLUSION DU CAS N° 1	370
TABLEAU 29 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE ATOS ORIGIN	372
TABLEAU 30 : ENTRETIEN DE CPT.....	373
TABLEAU 31 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE CPT	374
TABLEAU 32 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE CPT.....	376
TABLEAU 34 : CONCLUSION DU CAS N° 2	377
TABLEAU 35 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE LE CREDIT LYONNAIS	378
TABLEAU 36 : ENTRETIEN DE LDC	380
TABLEAU 37 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE LDC.....	381

TABLEAU 38 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE LDC.....	382
TABLEAU 39 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	383
TABLEAU 40 : CONCLUSION DU CAS N° 3	384
TABLEAU 41 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE MUTARIS	386
TABLEAU 42 : ENTRETIEN DE GPT	388
TABLEAU 43 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE GPT	388
TABLEAU 44 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE GPT	390
TABLEAU 45 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	391
TABLEAU 46 : CONCLUSION DU CAS N° 4	392
TABLEAU 47 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE AB PROD	394
TABLEAU 48 : ENTRETIEN DE AJL	396
TABLEAU 49 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE AJL	396
TABLEAU 50 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE AJL.....	398
TABLEAU 51 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	399
TABLEAU 52 : CONCLUSION DU CAS N° 5	400
TABLEAU 53 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE DEXIA.....	402
TABLEAU 54 : ENTRETIEN DE JBY	403
TABLEAU 55 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE JBY.....	404
TABLEAU 56 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE JBY	407
TABLEAU 57 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	408
TABLEAU 58 : CONCLUSION DU CAS N° 6	409
TABLEAU 59 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE ARES	410
TABLEAU 60 : ENTRETIEN DE GKS	413
TABLEAU 61 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE GKS.....	414
TABLEAU 62 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE GKS	416
TABLEAU 63 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	417
TABLEAU 64 : CONCLUSION DU CAS N° 7	418
TABLEAU 65 : DENOMINATION DE L'ENTREPRISE THOMA INFOR.....	420
TABLEAU 66 : ENTRETIEN DE CDD.....	422
TABLEAU 67 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE CDD	423
TABLEAU 68 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE CDD.....	425
TABLEAU 69 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	426
TABLEAU 70 : CONCLUSION DU CAS N° 8	427
TABLEAU 71 : DENOMINATION DE L'ASSOCIATION AFP.....	428
TABLEAU 73 : CONSTATATIONS DE L'ENTRETIEN DE MMI	431
TABLEAU 74 : RESULTAT DU QUESTIONNAIRE SRS DE MMI.....	433
TABLEAU 75 : COMPARAISON DES QUESTIONNAIRES	434
TABLEAU 76 : CONCLUSION DU CAS N° 9	435

TABLEAU 77 : COMPARAISON DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIF (1/2).....	438
TABLEAU 78 : COMPARAISON DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIF (2/2).....	439
TABLEAU 79 : CROISEMENT DE TOUS LES ENTRETIENS SEMI DIRECTIF.....	440
TABLEAU 80 : TABLEAU GENERAL DE LA MATRICE DES ENTRETIENS	441
TABLEAU 81 : RESULTAT DE LA RESILIENCE DES ENTREPRISES	442
TABLEAU 82 : CROISEMENT DE TOUS LES ITEMS DES ETUDES DE CAS.....	443
TABLEAU 83 : TABLEAU GENERAL DES COMPARAISONS DES ETUDES DE CAS	445

Liste des figures

IMAGE 1 : DEMARCHE D'ENSEMBLE DE LA THESE	42
IMAGE 2 : CYCLE DE VIE DE LA CRISE	70
IMAGE 3 : LE MODELE DU CHOC	75
IMAGE 4: SCHEMA DU BURN OUT	78
IMAGE 5 : LE MODELE DE LA CASITA	92
IMAGE 6 : LES FORMES DE LA RESILIENCE	96
IMAGE 7 : DE L'EVENEMENT A L'ACTION	114
IMAGE 8 : LE STRESS AU TRAVAIL	115
IMAGE 9 : LE MODELE DU STRESS, SELON LAZARUS.....	116
IMAGE 10 : LE MODELE DU STRESS, SELON SIEGRIST	116
IMAGE 11 : LE MODELE DU STRESS, SELON KARASEK.....	117
IMAGE 12 : LE CIRCOMPLEXE DE L'AFFECT	131
IMAGE 13 : LES FONDATEURS DE LA THEORIE DES RESSOURCES	148
IMAGE 14 : APPROCHE EVOLUTIONNISTE ET APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES	152
IMAGE 15 : APPROCHE DES PROCESSUS ET RBV.....	152
IMAGE 16 : APPROCHE DES CAPACITES	153
IMAGE 17 : PROCESSUS DE RESILIENCE DE COMPASSION.....	187
IMAGE 18 : LE SCHEMA COGNITIF	188
IMAGE 19 : LE SCHEMA COGNITIF, EXPERIENCE DE L'EMPATHIE ET DE LA COMPASSION	189
IMAGE 20 : LE SCHEMA COGNITIF, ZONE DE LA COMPASSION	189
IMAGE 21 : LE SCHEMA COGNITIF, SOI EXPERIENTIEL ET NARRATIF	190
IMAGE 22 : LA CRISE ORGANISATIONNELLE.....	204
IMAGE 23 : MODELE DE LA VALEUR SOCIALE	240
IMAGE 24 : IDEAL TYPE DU TOXIC HANDLER	262
IMAGE 25 : CONSTRUCTION ET DECONSTRUCTION DE L'IDENTITE.....	263
IMAGE 26 : STRUCTURE DU TOXIC HANDLER	264

Liste des annexes

Annexe 1 – Etude de cas

Renault – Questionnaire SRS de GTU	528
Atos – Questionnaire SRS de CPT.....	538
Silca – Questionnaire SRS de LDC.....	546
Mutaris – Questionnaire SRS de GPT.....	554
AB PROD – Questionnaire SRS de AJL	562
Dexia – Questionnaire SRS de JFB.....	570
Arès - Questionnaire SRS de GKS.....	580
ThomaInfor – Questionnaire SRS de CDD.....	588
AFP – Questionnaire SRS de MMI.....	598

Historique de la recherche

Depuis maintenant près de dix ans nous développons en France le concept de résilience organisationnelle. Ce concept fortement mis en exergue par Boris Cyrulnik¹, est devenu au cours des années presque une mode. On le trouve dans de nombreux domaines, en psychologie (Cyrulnik, Lecomte, Vanistendael, Manciaux), en économie, en développement durable et de plus en plus dans les entreprises, en science de l'ingénieur, en ergonomie et récemment en sciences de gestion.

Pour développer cette recherche nous nous sommes inspirés de nombreux travaux :

- Les travaux existants sur la compassion (les plus connus à ce jour, sont les études de Dutton, Lilius, Frost, Worline, Kanov, Maitlis, plusieurs papiers de recherches entre 2000 et 2007 et un ouvrage de Peter J. Frost paru en 2003 sur les toxic handlers en entreprise.
- Les nombreuses études sur l'identité (Castell, Dubar, Kauffman, Sainsaulieu)
- Les études concernant les émotions, les sentiments, l'empathie (Adam Smith, Revaut d'Allones, Golleman)
- Les études concernant le pouvoir, les relations d'acteurs (Crozier)
- Les travaux de recherches sur la crise (Carradec, Sibonni, Shrivastava)
- Les études sur la narration, le discours (Ricœur)
- Les travaux reliés à la physiologie, aux neurosciences, à la psychologie cognitive (Varela, Damasio)

Nous nous sommes rapidement aperçus qu'il fallait réduire notre champ de recherches, faire de nombreux deuils, afin de resserrer notre étude. Plusieurs travaux que nous avons commencés pourront trouver de futures recherches. Nous en avons fait un rapide exposé dans le chapitre concernant les perspectives de cette thèse.

¹ CYRULNIK, B. Ethologue français, travail sur la résilience psychologique

Démarche méthodologique

Questions de recherche

Postulat N° 1

La compassion est unie au sentiment par l'empathie et à l'émotion par la sympathie.

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

La compassion est un sentiment extrême. Les « sentiments extrêmes » sont au-delà des sentiments. Les sentiments sont des émotions. Nous postulons l'existence de « sentiments extrêmes ».

Postulat N° 2

La compassion est portée en entreprise par les porteurs de souffrance ou les porteurs de compassion (toxic handlers) leur nature spécifique émerge par la double crise.

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

Nous avançons qu'il y a émergence de la compassion en entreprise liée à une double crise :

- Interne, liée à l'entreprise
- Externe, liée à l'entourage social / familial

Une crise interne (perturbation d'un acteur lors d'un changement en entreprise) doublée d'une crise externe (deuil, divorce, maladie subit par un acteur de l'entreprise), pousse l'individu au plus profond de lui et éveille le sentiment de compassion envers autrui (empathie). Nous appelons ces personnes des « toxic handlers », ils portent la souffrance de leurs collègues.

Postulat N° 2 bis

La nature du toxic handler dépend des émotions.

Hypothèse de travail N° 2 bis – Il y a trois formes de toxic handler

Nous avançons l'hypothèse de travail qu'il existe trois formes possibles de toxic handler

- Celle liée à la compassion (porteur de compassion)
- Celle liée à l'empathie (porteur de souffrance /type empathique)
- Celle liée à la sympathie (Porteur de souffrance / type sympathie)

Postulat N° 3

Nous retenons l'étude de l'individu, du collectif et de l'organisation (base de la théorie du comportement organisationnel).

Trois postulats au processus d'identification de la compassion : la compassion se trouve au croisement de théories différentes et indépendantes :

- Compassion comme discours (processus individuel)
- Compassion comme travail interpersonnel (processus collectif)
- Compassion comme organisation (processus organisationnel)

Hypothèse de travail N° 3 - Le processus de compassion (individuel, collectif, organisationnel)

La compassion en entreprise est un processus qui prend sa forme dans la théorie du comportement organisationnel. Nous analysons ce triptyque au regard de la compassion et nous définissons ainsi le processus de la compassion en entreprise.

Processus individuel

Les discours de la compassion reflètent la réalité cachée de la douleur dans les organisations. Cette réalité est visible dans le questionnaire.

Les discours de la compassion aident à constituer la réponse humaine dans les organisations. Les discours sont de puissantes ouvertures dans la construction de l'identité individuelle, personnelle et organisationnelle (Gergen & Gergen, 1998 ; Whetten & Godfrey, 1998, Ricœur).

Processus collectif

Le travail interpersonnel requière talent et compétence. Pour la notion de compétence, il faut signaler l'importance des "savoirs" à épithètes : savoir-faire, savoir-être (classiques) et « peut être » savoir-vivre. Modification du profil de la définition classique de la compétence.

Le travail interpersonnel est conséquent et productif. Comment les personnes changent elles-mêmes, leurs collègues et leurs organisations.

Processus organisationnel

Les différents processus dans les organisations permettent aux personnes de donner un avis, de ressentir et de répondre à la douleur, voir de la mesurer (stratégie d'acteur).

Légitimation du processus de compassion et mesure de celui-ci dans sa rapidité, sa mesure, son envergure (Dutton, frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002 ; Dutton et al., 2004). Les caractéristiques du contexte organisationnel facilitent ou gênent le besoin de donner un avis, de ressentir et de répondre à la douleur, l'information se propage plus ou moins rapidement selon le contexte, l'avis collectif, le ressenti et la réponse à la douleur. L'activité mise en ordre par la proactivité des individus peut amplifier la réponse collective à la douleur.

Postulat N° 4

Les nombreux travaux existant sur les neurosciences au regard de la compassion, ont ouvert une voix à notre recherche. Nous en avons retenu le triptyque « psycho-cognitif » du remarquer, de l'éprouver et de l'agir pour saisir les détails de chacun des sous-processus de la compassion.

Hypothèse de travail N° 4 - Processus cognitif de la compassion (remarquer, éprouver, agir)

Nous analyserons le remarquer, l'éprouver et l'agir pour chacun des trois sous-processus (individuel, collectif, organisationnel) dans l'objectif de saisir le fonctionnement de la compassion dans les entreprises.

Postulat N° 5

Une bonne gestion de la compassion dans l'entreprise augmente le bien être des acteurs de l'entreprise. Pour assurer la pérennité de leur entreprise, les dirigeants devront se retrousser les manches. Essentiellement, il leur faudra donc se poser la question suivante :

Est-ce que nous offrons un environnement de travail « agréable », « source de bien-être » à nos employés ?

Pour Tremblay et Wils (2005), le bien être se perçoit comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail) rémunérées ou non, bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».

Hypothèse de travail N° 5 – Compassion = Bien-être de l'acteur et de l'entreprise

La compassion donne du bien-être, ce qui permet :

Un retour sur investissement supérieur

Une meilleure croissance des revenus et un plus grand retour sur l'investissement

Un taux plus élevé de satisfaction de la clientèle

Un taux de roulement des employés moins élevé

Une plus grande stabilité leur permettant de mieux relever les défis

Un plus grand nombre de demandes d'emploi non sollicitées

Un bassin de talents plus vaste

Un sentiment d'accomplissement et le moral des employés plus élevé

Une plus grande cohérence entre la vision des dirigeants et celle des employés

Une plus grande adhésion des employés aux valeurs et à la culture de l'organisation

Un nombre plus bas d'absences et de journées de travail perdues en raison d'accidents ou de maladies

Une culture de haute performance

Des employés davantage concentrés sur la direction future et les stratégies de l'organisation

Des employés plus performants

Postulat N° 6

Nos propositions suggèrent que **l'architecture sociale** constitue le squelette d'une théorie de l'organisation de la compassion. Le contenu des arguments est révélé par les propositions, qui contiennent un aperçu de base au sujet de plusieurs logiques à l'œuvre dans la création de l'organisation de la compassion.

Hypothèse de travail N° 6 – Architecture sociale en tant que squelette d'une théorie de la compassion

Les principales caractéristiques de l'architecture sociale sont au nombre de cinq :

1. l'attention à la douleur,
2. la production et la propagation des émotions,
3. la facilitation de coordination,
4. La contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur,
5. l'enrichissement symbolique, faciliter la récupération de la douleur.

Nos propositions suggèrent que les cinq principales logiques soient particulièrement centrales pour expliquer la structure de l'organisation de la compassion. Ces cinq logiques ouvrent de nouvelles considérations pour les théories sur la dynamique collective de l'organisation.

Postulat N° 7

La résilience, cette aptitude à rebondir. Terme utilisé par la physique dans ses débuts, pour l'aptitude de résistance aux chocs d'un matériau. Dans un second temps ce concept a été appliqué à la psychologie, pour la capacité à faire face aux traumatismes. Récemment la résilience a été appliquée à l'entreprise. Nous avons présenté ce travail lors de notre master recherche en science de gestion. Puis les résultats de ce travail sont parus dans un ouvrage intitulé la résilience organisationnelle.

Hypothèse de travail N° 7 - Résilience Organisationnelle

Application de la résilience organisationnelle au niveau des entreprises, se référer à la recherche décrite dans le master en science de gestion. La compassion est un levier de la souffrance en entreprise mis en exergue par la résilience organisationnelle. C'est la raison pour laquelle nous parlerons dans la suite de cette recherche de « processus de résilience de compassion dans les entreprises ».

Postulat N° 8

Le processus de compassion en entreprise est différent selon la culture et le pays d'origine, nous avons choisi la France comme terrain d'étude. Il serait intéressant de faire des études comparables à celle-ci au niveau international, par exemple entre Europe et Etats-Unis ou entre Orient et Occident ou entre la France et le Royaume Uni. Le processus de compassion est-il identique dans chaque pays ?

Etudes culturalistes en la matière (Hofstede, d'Iribarne etc.)

Lien identité et culture (Sainsaulieu, Dubar)

Influence du Taylorisme, de Weber en France et tabou de l'émotion

Pour rester dans l'univers des sciences de gestion nous retiendrons les études de Renaud Sainsaulieu qui a profondément étudié les formes de l'identité en entreprise (identité individuelle).

Hypothèse de travail N° 8 – La compassion est variable selon la Culture

L'importance du "savoir vivre", cette notion est mise de côté dans nos entreprises et son absence révèle le haut niveau de stress, de dépression dans nos entreprises. Le savoir vivre a besoin de lien et de sens. Le lien est cet échange réel qui s'effectue avec autrui, cet échange réel n'existe pas, il est basé sur le pouvoir. Dans ce cas, comment donner du sens à nos actions si elles sont faussées dès le départ ?

Aujourd'hui l'identité individuelle, collective, sociale et professionnelle n'est que stratégie d'acteurs, jeu de pouvoir, intéressement personnel, ne laissant aucune place au sentiment.

Postulat N° 9

La compassion est un acte de cœur, elle se rattache à l'identité personnelle. Nous nous attacherons à comprendre les émotions au sein des organisations. Le rôle des émotions et des sentiments dans le processus de résilience de compassion. Les facteurs qui stimulent la mobilisation des employés peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre.

L'identité personnelle se rattache au sentiment, au cœur. L'identité individuelle se rattache à la raison, à la logique.

Hypothèse de travail N° 9 - Compassion se situe au niveau de l'identité personnelle

Un acteur dans une entreprise en période de changement, subissant la crise de l'entreprise liée au changement et subissant également une crise personnelle (de type : divorce, maladie, deuil), sera impacté dans son identité individuelle. Cette identité est secouée par le phénomène de double crise. Une crise interne (perturbation d'un acteur lors d'un changement en entreprise) doublée d'une crise externe (deuil, divorce, maladie subi par un acteur de l'entreprise) pousse l'individu au plus profond de lui et éveille le sentiment de compassion envers autrui (empathie). Un sentiment de compassion émergera de cette identité personnelle, pour une reconstruction de l'identité individuelle. L'acteur portera en lui sa souffrance et aussi les souffrances des autres acteurs, il agira en tant que catalyseur. Son effet sur les autres acteurs « en souffrance » est constructif pour l'entreprise. Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés particulièrement à ce phénomène de double crise et à son impact sur l'entreprise (émergence d'un sentiment d'empathie).

Postulat N° 10

L'identité organisationnelle est constituée des identités collectives, elles-mêmes constituées des identités individuelles et personnelles. Cette identité est constituée de deux zones

importantes. La logique (cerveau gauche) marqué par nos émotions et notre ressenti (cerveau droit) marqué par nos sentiments. Seule la logique, le calcul, le rationnel sont au service des stratégies d'acteur et sont effectifs dans nos entreprises.

Hypothèse de travail N° 10 - identité personnelle / individuelle / organisationnelle

Comment analyser les formes d'identités dans l'entreprise (identité personnelle, individuelle, organisationnelle). Pour cela nous proposons d'étudier la compassion selon 3 niveaux. Interrelation entre les individus (identité individuelle), comment les acteurs perçoivent l'identité de l'entreprise ? Discours et échanges (identité personnelle), comment je vois l'identité de l'entreprise ? Lecture des livrables (identité organisationnelle), l'identité de l'entreprise.

Nous nous attacherons à développer principalement le point numéro 2 (l'identité personnelle) en tenant compte du point numéro 1 (l'identité individuelle), le point 3, qui tient compte de l'ensemble des identités (collective, sociale et professionnelle), l'identité organisationnelle, sera étudié ultérieurement. Nous nous poserons la question de savoir comment s'effectue le transfert d'information de l'identité personnelle vers l'identité individuelle. L'identité personnelle est figée, elle est toujours identique à elle-même. Elle est comme le miroir de notre conscience. L'identité individuelle est un processus, elle change et évolue en tenant compte des circonstances.

Nous proposons deux formes d'identité personnelle

1. Identité personnelle individuelle
2. Identité personnelle collective

Nous avons abandonné cette recherche, qui nous demandait une exploration très profonde de la question. Nous sommes tombés dans le piège et la confusion des auteurs entre l'identité individuelle et l'identité personnelle. Une bonne thèse étant une thèse terminée, nous avons souhaité nous arrêter au niveau de la compréhension du processus de compassion en entreprise.

Postulat N° 11

Le point de départ de la résilience démarre par l'intervention des toxic handlers, ce sont des catalyseurs. Ainsi la compassion existe en entreprise. A partir de cette analyse, les

représentations du fonctionnement de l'organisation en termes de pouvoir sont insuffisantes et en quoi la compassion apporte quelque chose à cela. Le pouvoir libère les énergies collectives mais bloque les énergies individuelles, alors que la compassion libère les énergies individuelles.

Hypothèse de travail N° 11 - compassion / pouvoir

Les entreprises françaises sont essentiellement institutionnalisées selon le mode « pouvoir », mais il existe un second aspect, celui de la « compassion ». Cet aspect bien particulier peut paraître gênant au regard de nos entreprises. Toutefois certains organismes n'hésitent pas à utiliser ce sentiment extrême comme une forme de pouvoir².

Résumé des hypothèses de travail

1. Compassion sentiment extrême
2. Les toxic handlers face à la double crise
- 2bis Les trois formes de toxic handler
3. Le processus de compassion (Individuel, Collectif, Organisationnel)
4. Le processus cognitif de la compassion (remarquer, éprouver, agir)
5. Compassion facteur de Bien-être
6. Architecture sociale en tant que squelette d'une théorie de la compassion
7. La résilience organisationnelle
8. La résilience varie selon la culture
9. Compassion liée à l'identité personnelle
10. Identité personnelle, individuelle, organisationnelle dans l'entreprise
11. Remise en cause du pouvoir, il existe aussi la compassion

Sur les onze hypothèses de travail envisagées au commencement de notre thèse, nous avons analysé les 6 premières. La 7ème a été traitée lors de notre master recherche et a fait l'occasion d'un ouvrage « La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences » La 8ème concernant la culture, demanderait une analyse sur plusieurs pays, régions, nationalités, religions. Nous sommes dans ce type d'analyse, sur une recherche de forme sociologique. La 9ème et la 10ème hypothèse, pose le problème en tant que compassion et identité, bien que la notion d'identité nous semblait évidente au départ. Nous avons compris qu'avant d'envisager

² D'ALLONES, R. l'homme computationnel

cette question, nous devons décrire le plus clairement possible le processus de la compassion en entreprise. Ainsi après cette description, nous pourrions utiliser les résultats obtenus pour répondre à cette hypothèse majeure, qui consiste à dire « la compassion se trouve au niveau de l'identité personnelle individuelle » et qu'il y a deux formes d'identité personnelle, une « identité personnelle individuelle », celle qui est unie au sentiment « l'empathie » et une « identité personnelle collective », celle qui est unie à l'émotion, « la sympathie ». Dès lors que nous aurons validé ce travail de recherche, nous nous appliquerons à œuvrer dans cette direction. La 11^{ème} hypothèse, qui concerne « pouvoir » et « compassion », est également une question à elle seule. Nous y avons répondu en partie, mais cette hypothèse va au-delà de notre question, elle est une porte ouverte à la politique d'entreprise, à la philosophie politique. Notre orientation se situe au niveau du comportement organisationnel.

Nous ouvrons également le champ de notre recherche à de nombreuses autres voies, parmi lesquelles :

Compassion et neuroscience

Nous participons à des groupes de travail coordonnés par le « mind and life institut » dont le chercheur bouddhiste Pierre Ricard en est l'un des membres. Les recherches de ce centre s'orientent sur la compréhension de la compassion au regard des neurosciences. Ce sujet de recherches est aussi bien orienté sur le domaine psycho-individuel ou psycho-social, mais également au regard des systèmes économiques. Dans cette optique nous avons également participé au Lab Compassion, laboratoire de recherche sur la compassion en entreprise situé au sein de l'université du Michigan. Les travaux actuels de ce centre portent sur les « émotions toxiques », comment elles se situent au niveau physiologique. En France nous avons eu ce type de réflexion avec le professeur Alain Bertoz, spécialiste en physiologie et fortement intéressé par les réflexions portant sur l'empathie.

Compassion et Capabilité

Un autre sujet de réflexion sur lequel nous nous sommes longuement penchés est celui développé par le prix Nobel d'économie, Amartya Sen, il concerne le concept si particulier de Capabilité. Cette notion est pour notre recherche très intéressante puisque très proche de la notion de résilience.

Mimétisme, empathie, compassion

Les concepts d'empathie et de compassion sont confus, il existe de nombreuses propositions pour définir l'un et l'autre. Dans notre recherche nous avons apporté quelques éléments de réponse. Cette problématique concernant le vocabulaire, les nuances de définitions utilisées en sciences de gestion ont été lourdes de conséquences pour nos recherches.

Résilience organisationnelle

L'un de nos principaux apports à ce travail concerne la mise en œuvre de la résilience organisationnelle. Nous avons à plusieurs reprises dans des conférences, des colloques, des articles et dans un ouvrage, apporté une réponse à la mise en œuvre des conditions de résilience au sein des organisations.

Point de départ de notre recherche

Les travaux sur la compassion les plus connus à ce jour, sont les études de Dutton, Lilius, Frost, Worline, Kanov, Maitlis, plusieurs papiers de recherches entre 2000 et 2009 et un ouvrage de Peter J. Frost paru en 2003 sur les toxic handlers en entreprise. Le rôle de cette recherche est de comprendre ce que font les « toxic handlers », leurs liens étroits avec la compassion, pourquoi ils aident autrui dans la souffrance, comment ils le font, comment les organisations peuvent les aider. Il est en effet intéressant, dans un environnement où le business est un maître-mot, de se pencher sur ces personnes. Cette étude veut montrer que le succès provient d'idées nouvelles, originales, émises par des personnes intelligentes impliquées émotionnellement, mais avec le risque de s'essouffler suite à un dysfonctionnement dans l'entreprise ou en réponse à une situation de souffrance. Les « toxic handlers » sauvent donc souvent les entreprises mais payent malheureusement un lourd prix pour cela. Nous avons tenté de répondre au processus de création de la résilience de compassion en entreprise. De quelle manière des individus qui ne laisse rien paraître de particulier au regard de leur entreprise, se trouvent subitement pris de compassion pour leurs camarades. Que se passe t-il réellement chez ces personnes et pourquoi elles se trouvent subitement dans ce nouveau rôle de « toxic handler ».

Analyse exploratoire de la littérature

Nous avons exploré au travers de la revue de littérature quatre concepts importants pour notre recherche. La crise traversant une entreprise, la résilience qui permet de rebondir après une crise, l'émotion qui intègre notre principal opérateur conceptuel « la compassion » et les ressources.

La Crise

L'étude de la crise dans les organisations est récente. Les différentes définitions que l'on trouve dans la littérature sont diverses : certains parlent de crise en termes de caractéristiques, d'autres de causes ou de conséquences. Une autre caractéristique développée dans la littérature, est l'existence d'un élément déclencheur (Lagadec, 1993). Même s'il ne provoque

pas la crise à lui tout seul, il en est le déclencheur. Dans sa définition d'une crise industrielle, Shrivastava (1993) indique que cet événement a toujours pour origine une action humaine. Cet événement déclencheur survient à la suite de signaux qui ont été déclencheurs eux aussi, mais qui n'ont pas été perceptibles (Lesca, 2000) : petits incidents, dysfonctionnements qui révèlent une inéquation des mécanismes de détection et de prévention mis en place dans l'organisation. Trois événements dans la durée du cycle de vie de la crise, peuvent être repérés, il s'agit de « l'avant crise », du « pendant la crise » et de « l'après crise ».

La Résilience

La résilience est la capacité de rebondir d'un individu, concept mis en évidence par Emmy Werner. Cette notion peut être appliquée à l'entreprise. L'entreprise est formée du milieu interne et de l'environnement externe. Le milieu interne regroupe l'ensemble des forces internes à l'entreprise. Ce milieu est constitué par la connexion de processus, de technologies, fonctions, structures et agents humains qui sont en interaction. On y observe la synergie de ces différents sous-systèmes. La dynamique du milieu interne en relation avec le milieu externe dépasse chacune de ces composantes et peut être la source de blocages ou de chocs endogènes (changement de stratégie de l'entreprise, plan social...). L'environnement externe est le contexte le plus vaste dans lequel l'entreprise évolue et d'où elle tire ses ressources matérielles, financières, symboliques, culturelles. L'entreprise entretient avec son environnement un rapport soigné, elle y puise les ressources dont elle a besoin mais ces relations sont souvent la source de perturbations. La fiabilité et la résilience des organisations ont été l'un des sujets de préoccupation des travaux de Weick (1995). Il a contribué à la compréhension du concept de fiabilité de plusieurs façons : d'abord en maintenant un fil conducteur théorique dans tous ses travaux puis en affinant le concept même de fiabilité par l'élaboration de concept relais tel que la résilience, la conscience collective et l'interrelation vigilante. Nous nous sommes également servis de nos recherches abordées lors de notre Master Recherche, « la résilience organisationnelle ».

L'Emotion

L'étude de l'émotion dans les organisations n'est plus un phénomène nouveau et il y a de nombreuses contributions aux débats sur l'émotion dans les organisations. Il existe des études qui consacrent la reconnaissance de l'émotion comme un principe indispensable de la vie organisationnelle (Fineman 2000).

Plusieurs recherches sont issues des maux organisationnels tels que :

- Les gènes des services ou des collaborateurs de type épuisement émotionnel et les conséquences sur la productivité (Morris et Feldman 1996; Rafaeli et Sutton 1987, 1990).
- L'introduction d'une perspective positive à la vie affective d'une organisation (Cameron et al. 2003; Frost 1999, 2003; Peters et Seligman 2003).
- Des études sur le stress (Seyle), qualifié de « syndrome général d'adaptation » défini comme « la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est faite, dans une finalité d'adaptation ».
- Des travaux qui nous concernent tout particulièrement sur l'empathie (Berthoz, 2004) qui ont consacré une attention à l'empathie et à la compassion ou encore Tisseron, (2010).

Les Ressources

Peter Frost introduit l'idée de toxicité dans les organisations dans son exploration de ce que les organisations et leurs dirigeants produisent des douleurs et une variété d'émotions négatives, telles que la colère, la frustration, la peur et l'anxiété (Frost 2003, 2004; Frost et Robinson, 1999; Frost et al. 2000). Frost explique que certaines émotions négatives sont les sous-produits inévitables du fonctionnement d'une organisation. Frost estime que les niveaux de substances toxiques des émotions peuvent être changés, mais que la toxicité est essentiellement contagieuse et si elle n'a pas pris forme, alors un réservoir de douleur émotionnelle finira par se noyer dans les aspects organisationnels de la vie (Frost 2003, 2004). Les émotions toxiques agissent comme une substance nocive, qui assèche la vitalité des individus et de l'ensemble de l'organisation, provoquant tout ce qui peut potentiellement causer des délais à un exode massif du personnel clé (Frost 2003). Certaines ressources spécifiques à l'organisation ont la caractéristique de prendre sur elles les souffrances de leurs collègues, on les appelle les « toxic handlers ».

« A l'heure de la mondialisation et des mutations du travail, la gestion des ressources humaines (GRH) vise à conjuguer les stratégies de compétitivité de l'entreprise et une gestion qualitative de l'emploi » (J-M Plane). Certains chercheurs soutiennent que les ressources humaines sont en fait une source privilégiée d'avantages concurrentiels (Barney 1991, 1995, Barney et Wright 1998; Bartlett et Ghoshal 2002.) Il est reconnu que les ressources humaines procurent un avantage compétitif important aux organisations (Barney 1991, 1995, Barney et

Wright 1998) particulièrement dans un contexte de globalisation (Bartlett et Ghoshal 2002). Cet avantage compétitif est maximisé lorsqu'il y a un arrimage relativement serré entre les ressources humaines et la stratégie de l'organisation (Wright et Snell 1998) ou si des pratiques de ressources humaines favorisant la mobilisation et la performance, sont mises en place (Pfeffer et Veiga 1999).

L'approche basée sur les ressources (resource-based view) a connu un grand succès depuis son développement dans la dernière décennie (Wernerfelt, 1984 ; Wernerfelt, 1995 ; Barney, 1991). Cette approche considère qu'une entreprise fonde son développement sur des ressources stratégiques qui sont « *difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables* » (Arregle, 1996). Ces ressources concernent non seulement les capitaux classiques (physiques, financiers, commerciaux et humains), mais aussi le capital naturel (Ekins et al., 2003) et le capital social (Chia, 1987 ; Coleman, 1988 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Putnam, 2000).

Nous nous intéresserons pour notre thèse aux ressources rares de type toxic handler. Ces ressources ont des caractéristiques empathiques et compassionnelles.

Cadre méthodologique

Définir la compassion

L'attention à la compassion dans les organisations est relativement récente (Frost, 1999). Les réflexions sur la compassion se trouvent dans des conversations à travers la religion, la philosophie, la psychologie, la sociologie et la médecine et datent de deux mille ans. Au centre de cette histoire, est le rôle de la compassion dans une idéologie religieuse et théologique. En dépit de leurs différences philosophiques fondamentales, toutes les grandes religions du monde ont la compassion dans leur idéal général (Armstrong, 1994). La compassion a été assimilée à l'humanité à travers les traditions : De la philosophie bouddhiste qui considère la nature fondamentale de l'être de compassion (Dalai Lama, 1995) à la perspective chrétienne sur la compassion comme « immersion totale dans l'état de l'être ». Gupta, (2000) suggère une autre similitude avec la philosophie hindoue, qui enseigne que tout le monde est Dieu et donc que nous sommes tous les mêmes et que nous-mêmes devrions aider les autres. La compassion est également un élément essentiel, mais souvent négligé, des aspects de la vie dans les organisations. Bien que les organisations soient souvent décrites comme des sites de la douleur et de la souffrance, (Desjours, 1990) ils sont aussi des lieux de

guérison, où la bienveillance et la compassion sont à la fois données et reçues (Dutton & all, 2008).

La compassion dans les entreprises

Dans cette recherche, nous explorons la compassion dans le travail des organisations. Nous discutons de la prévalence et les coûts de la douleur dans la vie organisationnelle, nous identifions la compassion comme un processus individuel, collectif et organisationnel qui peut se produire en réponse à la souffrance. La compassion se déroule dans le cadre de trois sous-processus (remarquer, éprouver et agir au regard de la souffrance d'autrui). Nous misons sur ce cadre ; l'organisation affirme que la compassion existe lorsque des membres d'un système éprouvent et répondent à la douleur vécue par les membres de ce système. Nous nous concentrons sur l'organisation de la compassion qui contribue à l'essor du travail positif dans l'organisation (Cameron, Dutton, et Quinn, 2003). Mettre l'accent sur l'organisation de la compassion dirige l'attention sur comment cultiver les conditions pour la construction de caractéristiques organisationnelles et l'exercice de forces collectives, comme l'organisation de la justice, de la sagesse, de la compassion ou de l'intégrité.

Processus individuel

Tout d'abord, nous examinons ce que signifie le processus de la compassion pour les individus dans les organisations, comment ils peuvent faire l'expérience de la compassion. Nous identifions les nombreuses sources de la douleur dans les organisations et discutons de la façon dont les individus peuvent guérir autrui par l'acte de « remarquer » la souffrance, puis « d'éprouver » une réaction émotionnelle » à la douleur et enfin « agir » pour faciliter la souffrance ou l'atténuer. La forme « narrative » est une composante parfaite pour analyser ce niveau, par les entretiens non directifs et semi directif, les récits de vie, les questionnaires d'analyse. La partie processus individuel, du questionnaire (entretien directif) nous informe sur ce processus.

Processus collectif

L'organisation de la compassion existe lorsque les membres d'un système, remarquent, éprouvent et agissent à la douleur vécue par les membres de ce système. Nous soutenons que ces sous-processus deviennent collectifs quand ils sont légitimés dans un contexte organisationnel et propagés parmi les membres de l'organisation. Nous analysons ce processus collectif au sein de l'univers du travail et en dehors de cet univers (au foyer, entre ami, ...). La

forme de « travail interpersonnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau. Entretien directif (questionnaire, partie processus collectif). L'observation de l'activité dans l'entreprise (observation participante).

Processus organisationnel

Nous avons ensuite étudié les moyens de légitimation, de propagation et de coordination activés par une variété systémique de fonctions, telles que les valeurs, les pratiques et les routines. En développant les processus de conceptualisation de la compassion, qui existe entre les individus et les niveaux de l'organisation, nous contribuons de façon importante à la compréhension du comportement dans les organisations. Tout d'abord, ce travail reconnaît à la fois la douleur de l'homme et la compassion présente dans la vie organisationnelle. L'étude de la compassion dans les organisations reconnaît les réalités de la douleur, de la souffrance et de la guérison qui font partie de l'expérience humaine et ce faisant, contribue à combler les lacunes dans la littérature qui souvent, ne parvient pas à représenter les organisations de l'homme (Dutton, 2008; Frost, 1999; Sandelands, 1998; Weick, 1995). La forme « organisationnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau. Entretien directif (questionnaire, partie du processus organisationnel). Lecture des livrables, de la documentation sur l'entreprise, son histoire, son vécu, ses routines.

Validation empirique des résultats

Réalisation d'un Modèle d'analyse

Sur la base de Clark (1997), nous identifions des sous-processus « remarquer », « éprouver », et « agir », chacun contribuant particulièrement au processus de compassion. Remarquer la souffrance d'autrui ; Éprouver de l'emphase pour la douleur de l'autre ; Agir à la souffrance des individus de l'entreprise. Ces éléments ont été analysés selon trois processus (individuel, collectif, organisationnel). La réflexion nous a conduits à comprendre ces processus au sein des organisations, dans le contexte professionnel. Nous avons réalisé un modèle d'analyse du processus de compassion en entreprise en tenant compte de ces éléments et de notre revue de littérature (crise, résilience, émotion, ressources). Des travaux américains ont déterminé des grilles d'évaluation composées d'un ensemble de questions permettant de donner un niveau de résilience individuelle, le Resiliency Map édité par Essi Systems ainsi que le Stress Map et l'Emotional Quotient Map édité par Q Métrics. Pour nos recherches nous nous sommes basés sur ces travaux. Toutefois notre intérêt de recherche porte sur la résilience de compassion en

entreprise. Nous nous sommes également appuyés sur le laboratoire de compassion ainsi que le « Compassion Lab » de l'université du Michigan. Pour réaliser l'ensemble de notre questionnaire nous avons également utilisé de nombreux outils et questionnaires développés antérieurement (le Multidimensional Trauma Recovery and Resilience (MTRR), le QE (Goleman), l'échelle de Blau, l'Expérience de Rosenberg, le Cherniss Burnout Measure de Burke et Deszca, etc ...).

Analyse empirique

Comment nous allons le démontrer ?

Par l'observation de l'entreprise, interaction entre les acteurs : Observation direct (liens)³

Entretien, discours (sens), récits de vie, identité narrative⁴

Structure narrative de l'expérience temporelle

Définition d'un modèle de « toxic handler »⁵

Au travers d'entreprises françaises, de grandes tailles, supérieur à 1000 personnes, subissant de grand changement, souvent porteurs de choc, de crise.

Etude de cas

Nous avons choisi de prendre 9 entreprises, notre choix s'est porté sur de grandes entreprises françaises, tant des entreprises de services informatiques que des entreprises clientes. Nous aurions pu sélectionner un grand nombre d'entreprise, mais nous souhaitions en limiter le nombre, nous avons choisi une étude de type qualitative et une méthodologie de forme Rationalisme Critique. Parmi les nombreuses possibilités qui s'ouvraient à nous, il fallait que la crise soit suffisamment conséquente et qu'elle soit relevée dans les médias. Ensuite il fallait que nous connaissions l'entreprise, son mode vie et des personnes travaillant au sein de ces entreprises. Nous voulions d'une part des entreprises françaises, de grandes entreprises, si possible avec une ouverture à l'international, et de secteurs différents. Notre recherche ne portant pas sur les types de secteurs des entreprises, ni sur la culture d'entreprise, ni sur la taille, alors nous avons restreint notre champ de recherches. Nous avons choisit des entreprises françaises, implantées sur le sol français, avec un effectif supérieur à 1000 collaborateurs. Enfin nous avons également souhaité prendre une association, afin de relever

³ Nous proposons de faire un lien avec l'identité individuelle

⁴ Nous proposons de faire un lien avec l'identité personnelle

⁵ Définition du toxic handler ; porteur de souffrance, notre hypothèse de travail 2bis

les différences éventuelles avec les entreprises. Au regard des résultats tirés de cette association, nous savons qu'une véritable recherche pourrait être envisagée ultérieurement.

Conclusion

Ces trois composantes (idéal type du toxic handler dans le processus de résilience de compassion avec une crise personnelle et une crise de l'entreprise) doivent-elles être réunies. Existient-ils d'autres éléments que nous aurions oubliés ? Quel est l'intérêt d'une étude croisée au niveau individuel, collectif et organisationnel ? Allions-nous retrouver les mêmes croisements d'idées, tant avec les entretiens, directifs, semi directifs, non directifs, et l'observation participante de l'entreprise (son analyse de contenu). Observation faite soit parce que nous étions nous-mêmes acteurs du changement ou observation relevée grâce aux médias, aux journaux, à Internet.

Nos constatations sont loin d'être exhaustives, elles demanderaient à être complétées, élargies à d'autres types d'organisations, à un plus grand nombre d'associations, des entreprises de type familial de type TPE, des PME (postulat N° 8, la culture). Notre résonnement pose une première pierre à une recherche des sentiments extrêmes (compassion) (postulat N° 1, les sentiments extrême) au sein des organisations en crise (postulat N° 2, la double crise). Nous décrivons le processus de compassion, lequel est composé par les processus du niveau « individuel », « collectif » et « organisationnel » (postulat N° 3, processus individuel, collectif et organisationnel). Ainsi que des sous processus composés du « remarquer », de « l'éprouver » et de « l'agir » (postulat N° 4, processus du remarquer, de l'éprouver et de l'agir). Notre étude se situant dans le contexte des organisations, par conséquent le processus organisationnel de la compassion prend tout son sens, ce dernier est mis en exergue par son « architecture sociale », (postulat N° 6, architecture sociale). Nous pensons ne pas être sur le registre du pouvoir dans les organisations mais dans l'aptitude à l'empathie (postulat N° 11, Compassion / pouvoir). Nous pensons qu'une organisation en crise, n'est pas qu'un objet de souffrance, mais une vraie passerelle vers un bien être, une valeur éthique des acteurs de l'entreprise (postulat N° 5, compassion = bien être). Nous avons démontré l'intérêt du concept de résilience, pour le domaine des sciences de gestion (postulat N° 7, la résilience). Nous nous sommes longuement interrogés sur la naissance de la compassion au regard de l'identité personnelle (postulat N° 9, compassion / identité personnelle). De même comment comprendre, relier et appliquer aux sciences de gestion les différents concepts d'identité personnelle, individuelle et organisationnelle (postulat N° 10, identité personnelle,

individuelle, organisationnelle). Nous savons que tout ceci sont des hypothèses de travail, mais les postulats sont désormais posés, le modèle est aussi posé, il faudra le tester et encore le tester, l'améliorer, le valider, puis le réfuter et encore l'améliorer, le valider et ainsi de suite, il en va ainsi de toute recherche. Notre critique principale concerne la remise en question du pouvoir dans les entreprises et la « reco »naissance de l'émotion au cœur de nos entreprises. Le processus concernant la résilience de compassion en entreprise existe et il est un réel atout pour l'entreprise et le personnel.

Résumé

Un acteur dans une entreprise en période de changement, subissant la crise de l'entreprise liée à un changement et subissant également une crise personnelle (ce peut-être, un divorce, une maladie, un deuil), sera impacté dans son identité individuelle. Cette identité par le phénomène de double crise sera déconstruite et mettra en avant l'identité personnelle de l'acteur. Un sentiment de compassion émergera de cette identité personnelle, pour une reconstruction de l'identité individuelle. L'acteur porteur de cette nouvelle identité, portera en lui sa souffrance et aussi les souffrances des autres acteurs, il agira en tant que catalyseur. Des études américaines montrent que ces individus appelés « toxic handler » ou en traduction française, « porteur de Souffrance » ou « porteur de compassion » participent à la reconstruction de l'organisation, lors d'une crise. Leurs effets sur les autres acteurs « en souffrance » sont constructifs pour l'entreprise. Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés au processus de création de la résilience de compassion et particulièrement au phénomène de double crise et à son impact sur l'individu (émergence d'un sentiment d'empathie). Le discours étant le moyen utilisé pour faire passer ce sentiment de compassion.

Démarche d'ensemble de la thèse

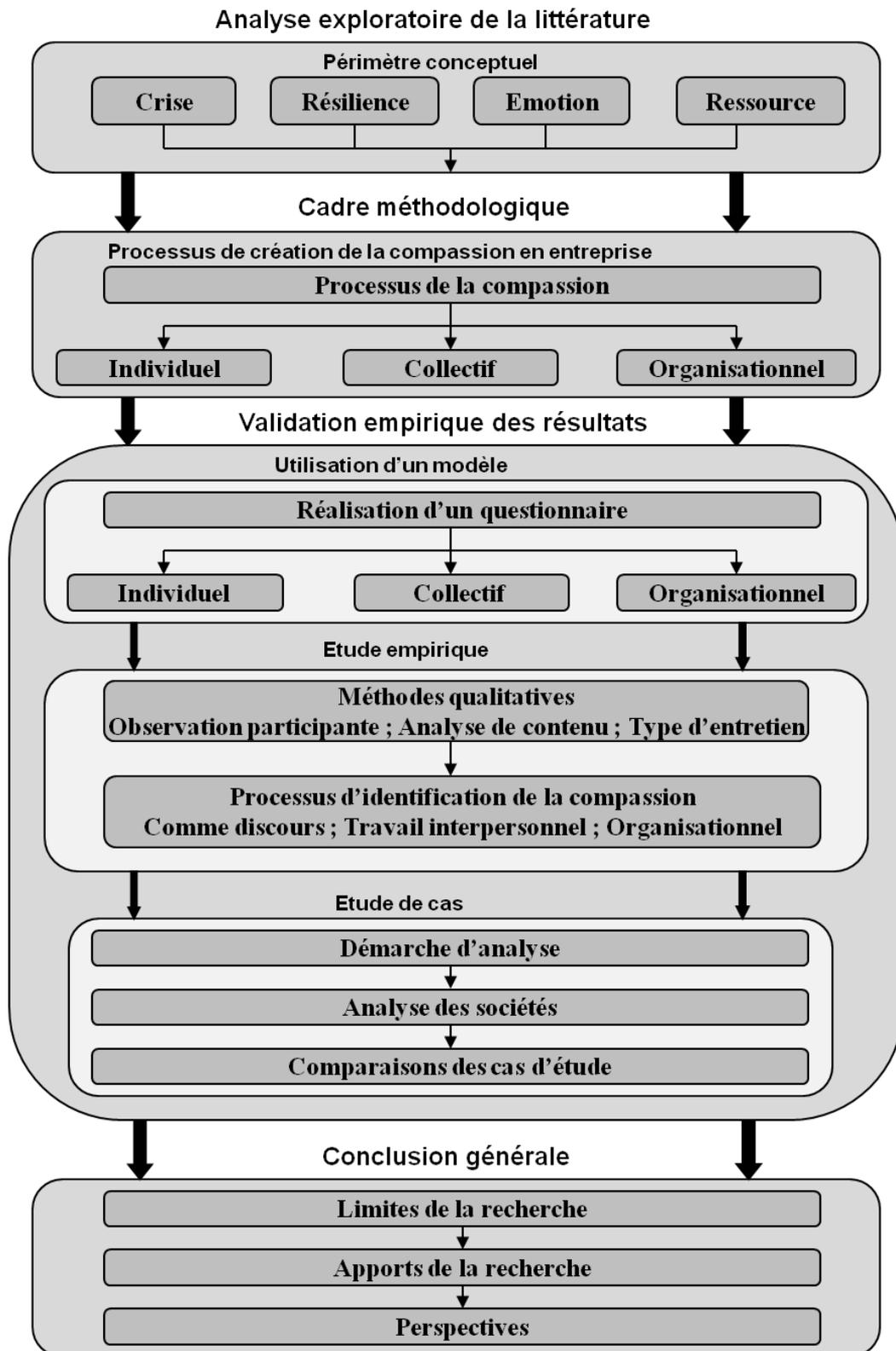


Image 1 : Démarche d'ensemble de la thèse

Posture épistémologique de la recherche : le réalisme critique

Lors de nos premières recherches, notre posture épistémologique était le positivisme. En effet nous avons fait des observations, mis en place un questionnaire, analysé nos observations au regard de ce questionnaire et déduit un ensemble d'hypothèse. Cela paraissait très simple, mais avec le temps, nous comprenions qu'une grande partie de notre recherche nous échappait. Il manquait un chaînon à notre cercle, une pierre absente de l'édifice final. Nous avons constaté que des personnes spécifiques agissaient de manière inconsciente face aux crises. Lorsque ces personnes étaient en action au sein des entreprises, lorsque tous les éléments étaient réunis pour faire jaillir la particularité d'un niveau de compréhension de la souffrance d'autrui chez ce type d'individu, tout d'un coup, l'organisation, l'entreprise, le service, l'unité impactée par la crise, changeaient, ils étaient influencés et pris par des comportements assez inhabituels dans le milieu professionnel. Le contexte agissait sur les individus tandis que ces personnes douées de compassion agissaient sur la structure. Ainsi notre hypothèse évoluait et se transformait avec la réalité changeante, rien n'est stable, tout change et évolue, tout est en interaction, le subjectif se mélange avec l'objectif, sujet et objet ne font qu'un. Il nous fallait comprendre ce qui était en train de se passer, le pourquoi d'une telle vision. Ainsi notre détermination des premiers instants à vouloir à tout prix soulever le voile du mystère entourant les concepts d'identité individuelle et personnelle, ne pouvait nous être révélés, seulement si nous percevions le monde comme une transformation incessante, dont nous ne saisissons qu'une parcelle de cette transformation. Il nous fallait poser une première structure à notre problématique pour ensuite avancer dans l'insaisissable. Cette première pierre est désormais posée, notre édifice est érigé, nous avons les bases pour suivre et entreprendre la déconstruction du concept d'identité dans l'organisation.

Nous présentons une voie, le réalisme critique qui se fonde sur les travaux de Bhaskar (1975/1978) et Sayer (1984/1992). Sans entrer dans un long débat ontologique et épistémologique qui sort du cadre de cette recherche, signalons tout de même que son appellation anglaise « critical realism » est née de la contraction des termes « transcendental realism » et « critical naturalism ».

L'originalité du projet porté par Bhaskar est que l'analyse se déploie d'abord sur le plan ontologique : là où la plupart des travaux en philosophie des sciences cherchent alors à définir les critères de démarcation entre la science et la non-science ainsi que la logique d'évolution et de sélection des théories scientifiques. En d'autres termes, le réalisme transcendantal consiste à s'interroger sur l'essence du monde naturel pour en dériver une méthode d'analyse adéquate.

Jusqu'alors circonscrits au domaine naturaliste, les apports philosophiques de Bhaskar vont être progressivement transposés, non sans quelques modifications notables, au domaine social, vers la fin des années 1980. Si plusieurs économistes, sociologues et philosophes ont contribué à ce transfert en économie, ce sont principalement les travaux de Tony Lawson (1997), qui ont été décisifs. Amorcés à la fin des années 1980, les travaux de Lawson dans le cadre du réalisme critique ont pour but avoué de permettre à la science économique de sortir de l'impasse dans laquelle il estime qu'elle s'est engagée. Dans cette optique, Lawson entend faire prendre à l'économie un « tournant ontologique » en incitant les économistes, conformément au projet de Bhaskar, à interroger la nature de leur objet d'étude, à savoir le monde économique et social.

Les objectifs poursuivis par le réalisme critique en sciences sociales et plus spécifiquement par Lawson, sont multiples :

- Développer une critique ontologique du mainstream.
- Proposer des principes unifiant les courants hétérodoxes.
- Développer en propre une ontologie sociale pouvant servir de support à un renouveau des sciences sociales.

Le meilleur moyen de parvenir à une compréhension claire du projet porté par le réalisme critique est précisément d'expliquer la signification des termes servant à le désigner, à savoir « réalisme » et « critique ».

Le terme de « **réalisme** » a une longue histoire en philosophie, qui remonte au moins au Moyen-âge et à la querelle des Universaux opposant les nominalistes aux réalistes. En l'espèce, les réalistes étaient des philosophes défendant l'idée de la réalité ontologique de l'existence de concepts généraux tels que, par exemple, celui d'Humanité. Le réalisme est à distinguer entre le réalisme scientifique qui postule que les objets ultimes de l'investigation

scientifique sont prioritaires et indépendants de leur investigation, et le réalisme ontologique qui renvoi à l'idée d'enquête sur la nature des choses, de l'être, de l'existence (Lawson (1997). A proprement parlé, le réalisme critique renvoi à ces trois formes de réalisme simultanément, même si l'accent est délibérément placé sur le réalisme ontologique.

En parallèle, le réalisme critique est à distinguer rigoureusement du réalisme empirique (Lawson, 1997, Hodgson, 2001) :

Le réalisme critique avance l'idée que le monde (naturel ou social) existe indépendamment des représentations que l'on en a et qu'une analyse de ce dernier passe par l'étude des logiques le régissant.

Le réalisme empirique postule :

- Que le monde est fait de régularités empiriques qu'il importe de découvrir.
- Que ce monde, et donc ses régularités, sont directement accessibles et connaissables (par exemple via des études économétriques)⁶.

Le second terme constitutif de l'expression « **réalisme critique** » demande lui aussi à être précisé. Initialement, ainsi que rappelé plus haut, le réalisme critique était baptisé réalisme transcendantal, en référence à l'inférence spécifique utilisée (l'inférence transcendantale) pour dériver une connaissance ontologique du monde naturel. Le terme de « **critique** » lui a été substitué en même temps que le réalisme transcendantal était transposé dans le domaine des sciences sociales. Il renvoi au fait que la spécificité du monde social est d'être structurée de manière duale par les rapports entre l'action humaine et les structures sociales (cf. infra). Ce faisant, les individus ont un pouvoir de transformation sur les structures sociales et ces dernières, lorsqu'elles se modifient, affectent à leur tour les pratiques humaines. Cette réflexivité et cette sensibilité de l'action humaine par rapport aux structures sociales résident dans la capacité de *critique* à disposition des individus : critique des structures prévalentes et critique des pratiques en vigueur. Le réalisme transcendantal appliqué au monde social doit prendre en compte cette spécificité ontologique et donc se muer en réalisme critique (Lawson, 1997). Selon cet auteur toute réalité se décompose en trois parties :

⁶ La première caractéristique est issue de la définition du réalisme empirique donnée par Lawson (1997), tandis que la définition de Hodgson (2001), légèrement différente, met en avant la seconde caractéristique.

- Les « structures » : il s'agit d' « objets » qui le plus souvent ne peuvent être observés, mais qui existent par leurs effets sur les niveaux ontologiques inférieurs. Dans le domaine de l'économie, on peut y inclure entre autre : la compétition, les normes et conventions, les savoirs tacites, les relations de classes, les valeurs, la notion de justice etc.
- Les objets ou entités « factuelles » (actual) : ce sont des objets observables et mesurables, qui s'expliquent par les structures qui les sous-tendent. En économie, ce niveau correspond, par exemple, aux prix et salaires, aux ventes, aux profits ou pertes, à la demande/offre de monnaie, au taux d'intérêt, au revenu national etc.
- Le niveau « empirique » : il se réfère aux sensations et aux impressions qui sont procurées par les entités factuelles. Il renvoie à un ensemble d'éléments d'ordre psychologique tel que, par exemple, les interprétations, l'anticipation des événements futurs, une attitude positive ou négative à l'égard des mêmes faits etc. »

Se pose alors la question de la découverte de ces structures. Ainsi que l'on a pu le souligner précédemment, le réalisme critique considère que la méthode déductive n'est adaptée que dans un contexte ontologique spécifique. Pour ce qui est de la découverte des structures, le rationalisme critique met en avant une nouvelle inférence : la **rétroduction**⁷ (Lawson, 1997). La déduction comme l'induction ont en commun de ne forcer le chercheur à ne considérer qu'un seul niveau de la réalité auquel le phénomène à expliquer peut être trouvé. En d'autres termes, ces deux inférences n'amènent pas le chercheur à rechercher les mécanismes causaux sous-jacents aux phénomènes empiriques. A l'inverse, la rétroduction (ou abduction) consiste à inférer d'un phénomène empirique observé, sous la forme d'une hypothèse, les causes structurelles l'ayant produites « *It consists in the movement, on the basis of analogy and metaphor amongst other things, from a conception of some phenomenon of interest to a conception of some totally different type of thing, mechanism, structure or condition that, at least in part, is responsible for the given phenomenon* » (Lawson, 1997)⁸. Ainsi que le relève

⁷ Notons que cette nouvelle inférence n'est pas si nouvelle. En effet, ainsi que le relève d'ailleurs Lawson (1997), la rétroduction peut également être appelée *abduction*, terme popularisé par le philosophe pragmatiste américain Charles Sanders Peirce à la fin du 19ème siècle et réutilisé dans une partie de la littérature institutionnaliste américaine Hédoin (2005).

⁸ Un exemple peut permettre de mieux comprendre l'inférence rétroductive : la déduction consiste dans le passage de la proposition « le soleil se lève tous les matins à l'est » à la proposition « le soleil se lèvera ce matin particulier à l'est ». L'induction consiste elle à passer de la proposition « le soleil s'est levé ce matin à l'est » à la proposition « le soleil se lèvera

Lawson, dans la pratique la rétroduction fonctionne très souvent sur la base du recours à des métaphores ou à des analogies et repose très largement sur l'intuition du chercheur et sur la chance. Il importe de souligner que l'inférence rétroductive ne permet que la formulation d'hypothèses, la déduction et l'induction gardant par ailleurs toute leur place : la première, à partir des hypothèses formulées, permet d'en dériver logiquement des propositions et la seconde, à titre d'inférence non démonstrative, sert à confronter les propositions logiquement déduites à la réalité empirique.

En pratique, le réalisme critique peut être associé à une démarche abductive⁹, c'est-à-dire la production de propositions conceptuelles qui sont ensuite évaluées ou, en d'autres termes, l'explication d'une conclusion par une prémisse considérée comme une hypothèse explicative. Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson (2002) sont explicites : « *Lorsqu'on applique l'inférence abductive aux sciences sociales pour interpréter un phénomène à partir d'un cadre d'interprétation (règle), ce cadre d'interprétation n'est jamais qu'un des cadres possibles et l'interprétation du phénomène qu'une des interprétations possibles. Toutes les inférences abductives ont néanmoins ceci en commun, que la conclusion apporte un nouvel éclairage à notre interprétation ou à notre explication des choses* ».

Dans leur ouvrage introductif consacré au réalisme critique, Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson (2002) résument bien les idées essentielles qui sont au cœur de cette approche et s'accompagnent d'importantes considérations ontologiques et épistémologiques. Ils indiquent que « *contrairement à la démarche empirique, le réalisme critique soutient qu'une méthode scientifique passe nécessairement par l'observation des événements, mais qu'en raison de la profondeur de la réalité, elle ne peut se résumer à la seule observation empirique des phénomènes. Pour acquérir un savoir utile, il convient d'appréhender les mécanismes à l'origine des événements empiriques, or ceux-ci sont rarement observables de manière empirique* ». Et ils poursuivent : « *C'est la possibilité même de déterminer les conditions*

tous les matins à l'est ». En revanche, la rétroduction est de nature différente : elle consiste à partir de l'observation empirique « le soleil s'est jusqu'à présent toujours levé à l'est » pour dériver une hypothèse sur le mécanisme expliquant cette observation et pouvant la généraliser.

⁹ Le réalisme critique dans sa forme la plus avancée est associé à une démarche « rétroductive » plus profonde que la démarche abductive car elle implique une analyse plus fondamentale et théorique de la structure de tous les objets et mécanismes utilisés dans les propositions conceptuelles.

causales ou les relations causales qui sous-tendent toutes sortes d'événements (en d'autres termes, la possibilité d'expliquer le comment d'un événement) qui est au cœur de la science. »

Le réalisme critique fournit un exemple de ce que peut donner le croisement de plusieurs paradigmes. Pour ses défenseurs, il occupe une position intermédiaire entre la perspective moderniste (épistémologie positiviste) et l'approche interprétativiste-symbolique (constructivisme). Les modernistes considèrent que la réalité a une structure qui existe indépendamment des individus qui en font l'expérience, en d'autres termes, la réalité est réelle et elle peut être observée ou étudiée comme n'importe quel objet.

	Positivisme	Réalisme critique	Constructivisme
Nature de la 'réalité'	Hypothèse réaliste : il existe un monde réel parfaitement observable.		Hypothèse relativiste : on ne peut pas affirmer si le monde réel existe ou pas. L'accès au réel est socialement construit.
Objectif de la recherche	Etablir des correspondances entre des observations et des phénomènes afin de fournir des explications.	Aider à comprendre en ...	
Rôle de la théorie existante	Elle aide à formuler des hypothèses.	... qui est composé de couches dont seule une partie est observable.	... proposant une représentation / construction.
Principal critère de validité	Les mesures doivent refléter la réalité.	Elle peut aider à comprendre les mécanismes et structures.	... conceptualisant les mécanismes et structures qui expliquent ce qui se passe.
Fiabilité	Elle aide à formuler des hypothèses.	La conceptualisation doit fournir une explication complète du phénomène étudié (intégration d'un nombre suffisant de perspectives).	Elle peut guider l'interprétation mais n'est pas toujours présente.
Euristique(s) fréquente(s)	Un autre chercheur doit pouvoir obtenir les mêmes résultats en d'autres occasions.	Un autre chercheur doit pouvoir répliquer la même recherche.	L'expérience des acteurs impliqués dans la recherche doit être compréhensible et adéquate.
Relation entre le chercheur et le phénomène observé	Très souvent hypothético-déductive (validation de théories), parfois inductive (production de théories).	Abductive ou rétroductive (aller-retour entre induction et déduction).	Un autre chercheur doit comprendre quelle signification a été donnée aux résultats bruts.
	A tout moment ...	Le chercheur influence le résultat de la recherche...	
	... le chercheur doit être neutre et objectif.	... par ses choix théoriques et/ou méthodologiques qui guident la conceptualisation. Ensuite par la construction et l'interprétation. Pas de séparation possible entre le chercheur et le phénomène observés.

Tableau 1 : Analyse comparative de trois paradigmes épistémologiques

Tableau inspiré de ceux réalisés par Easterby-Smith, Thorpe & Lowe (2002), Perret & Séville (2003) et Avenier & Gavard-Perret (2008), présente une analyse comparative de trois

paradigmes épistémologiques. Le tableau montre bien en quoi le réalisme critique tantôt se distingue et tantôt se rapproche des paradigmes les plus connus que sont le positivisme et le constructivisme. Il convient de souligner que l'application du réalisme critique n'en est qu'à ses débuts mais Blundel (2007) propose déjà qu' « *une méthode qui s'inspire du réalisme critique permet de franchir un pas dans la recherche, en soutenant de nouvelles stratégies de recherche davantage soucieuses de réaliser l'intégration par-delà les fractures traditionnelles* ».

L'épistémologie réaliste postule l'existence d'un monde objectif, indépendant de nos sens, et régi par des lois naturelles que la science s'efforce de mettre en évidence et d'expliquer. Une des caractéristiques de l'épistémologie réaliste est d'établir une règle de prudence entre l'apparence et la réalité. Car, la connaissance, en général, constitue une image plus ou moins précise du réel. Le rôle du scientifique réaliste est donc de montrer qu'il existe une telle différence. C'est donc la tâche de l'enquête, de l'entretien ou de l'étude de dévoiler ce qui est apparemment le cas et ce qui est réellement le cas. Par un travail minutieux sans relâche, le scientifique affine sa compréhension du monde au risque de remettre en question les apports théoriques bénéfiques de ses prédécesseurs dans le but ultime de découvrir la vérité, de lever le voile des nuances et de scruter attentivement les arguments sagaces.

En ontologie (objet essentiel de la recherche), le **réalisme** affirme qu'il existe un monde indépendant, dans des degrés divers, à la perception que peuvent en avoir les êtres humains qui le composent. Le réaliste critique est de l'avis qu'il existe une réalité indépendante à notre réflexion sur le sujet d'étude de la science. Ceci contraste avec l'idéalisme qui affirme qu'il n'existe pas de la réalité extérieure mais que c'est notre esprit qui la constitue. Pour le réaliste critique, les éléments et les mécanismes sous-jacents à l'existence de ce monde, créent les événements que nous observons et que nous expérimentons. Roy Bhaskar reconnaît, cependant, que notre connaissance de la réalité est soumise à toutes sortes d'influences dont des influences historiques. Mais, il établit une nette distinction entre la réalité et notre connaissance de la réalité. Il critique la philosophie postmoderne et herméneutique pour ne pas faire cette distinction. La réalité et notre connaissance de la réalité ressortent de deux dimensions différentes.

En épistémologie (philosophie de la connaissance), le chercheur n'a pas toujours la capacité d'accéder au monde des faits, car notre connaissance est toujours localement et historiquement

située. Mais ce relativisme épistémique ne doit pas nous faire pencher vers un relativisme éthique, car il y a des fondations morales pour nous faire choisir entre des positions en apparente concurrence. Le travail de la science est donc de développer une réelle connaissance de ce monde. Celle-ci doit se fonder sur des bases épistémologiques certaines, même si cette connaissance réelle du monde ne sera jamais connue avec certitude. Le réaliste critique reconnaît que toutes les observations sont faillibles et susceptibles d'erreurs. Donc, toutes les théories sont révisables. Il doute de notre capacité à connaître la réalité avec certitude. Le réaliste critique estime que l'objectif de la science est de tenir fermement le cap afin de parvenir à la réalité, même si nous ne pourrions jamais atteindre cet objectif.

Le réalisme critique s'interroge sur les propriétés que possèdent les sociétés pour qu'elles puissent être objet de connaissance (un réalisme transcendantal non idéaliste). (cf. Roy Bhaskar, *The Possibility of Naturalism*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, 1989). Cette position mène à une conception stratifiée de la réalité postulant l'existence d'un niveau profond (« réel »), non directement observable, à distinguer de deux autres niveaux, l'« empirique » et l'« actuel ». Dans son noyau ontologique central, la problématique est celle d'une dissociation première immédiatement suivie d'une articulation nécessaire entre les « structures » et les « agents ». Les formes sociales sont toujours préexistantes, autonomes et dotées de pouvoirs causaux qui établissent justement leur réalité. Un des buts majeurs de la démarche sera ainsi de montrer que les structures (la « société »), tout en préexistant aux individus, dans le sens où c'est quelque chose qu'ils n'ont jamais directement fait, n'existent qu'en vertu de leur activité. Bhaskar appellera cela le « modèle transformationnel de l'activité sociale » puisqu'il postule que les acteurs ne fabriquent pas la société, mais se limitent, à partir des formes sociales déjà là, à la reproduire et la transformer. Ou comme préfère le dire Archer, l'analyse doit intégrer une dimension temporelle, puisque ce qui est produit provient toujours « après » une réalité initiale, dont la nature des relations explique que nous soyons devant un cas soit de morphogenèse (transformation) soit de morphostase (reproduction) (cf. Margaret Archer, *Realist Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995). La distinction entre les pré-conditions issues du passé (« structures ») et l'activité s'effectuant au présent se trouve ainsi au cœur de la problématique ontologique du réalisme critique, mais une fois celle-ci établie, le problème devient, très classiquement, comment cerner l'articulation entre les deux.

L'adhésion au réalisme critique et à l'adoption d'une approche qualitative constituait un choix naturel afin de répondre aux questions de types « pourquoi ? » et « comment ? ». Blundel (2007) souligne : « *Ce qui plaide en faveur d'une recherche qualitative fondée sur le réalisme critique, c'est qu'elle est en mesure d'apporter de « meilleurs récits » pouvant servir de base à une explication causale plus sophistiquée (p.66)* ». Notons toutefois que ces choix n'étaient ni faciles, ni évidents dans la mesure où cette combinaison manque encore largement de références.

L'objectif initial de cette recherche n'était pas de s'intéresser à des questions de type ontologique, épistémologique et méthodologique. Néanmoins, en cherchant à mieux comprendre un phénomène complexe et à viser des implications à la fois théoriques et pratiques, nous avons posé une série de choix qui nous ont mené à adopter le réalisme critique (c'est-à-dire la recherche des logiques et des structures invisibles mais réelles qui permettent de comprendre ce qui est observable empiriquement), nous avons ainsi pu déterminer notre modèle de résilience de compassion, une démarche globalement abductive et finalement une méthodologie qualitative. En prenant un peu de recul, nous estimons que notre travail peut être considéré comme une expérience démontrant l'intérêt et la faisabilité de combiner ces approches encore rarement adoptées conjointement.

Pour conclure sur le plan méthodologique, il nous semble intéressant de revenir sur le réalisme critique et ré-analyser en quoi et dans quelle mesure cette thèse s'inscrit dans ce paradigme épistémologique. Pour ce faire, nous reprenons quelques intitulés du Tableau 1 de notre introduction.

Nature de la réalité : Notre modélisation repose bien sur des « couches » (les réalistes critiques distinguent successivement les objets, les structures, les mécanismes et les événements). En effet, nous introduisons progressivement : les éléments caractérisant les configurations (objets), la notion de cohérence des configurations (structures), les processus types (logiques) et l'adoption de stratégies de croissance (événements). Nous avons ainsi déterminé 3 processus différents, individuel, collectif et organisationnel et 3 niveaux de sous-processus, le remarquer, l'éprouver et l'agir.

Rôle de la théorie existante : Elle est très clairement à l'origine de notre conceptualisation.

Notons qu'une approche réaliste critique pure aurait sans doute conduit à adopter un protocole de recherche type « théorie enracinée » (« grounded theory »). Nous sommes parti sur des concepts de départ déjà analysés (la crise, les émotions, la résilience, les ressources, les toxic handlers).

Fiabilité : Le travail de conceptualisation (c'est-à-dire la modélisation et la construction de la typologie) est expliqué aussi clairement que possible. De même, les protocoles des études de cas sont aisément reproductibles. Le questionnaire que nous avons établi (dont chaque questions, items et sous items, ont été analysés, décortiqués tant par l'entremise de modèles déjà existants que par les applications empiriques), le résultat de notre modèle empirique est applicable à tout type de situation ou d'entreprise et aisément reproductible.

Euristique : Les définitions de l'abduction varient d'une source à l'autre. Nous la comprenons ici globalement comme la combinaison d'une approche inductive lors de la phase de conceptualisation (ainsi, sous certains aspects, notre démarche peut être qualifiée d'interprétativiste) puis déductive lors de la phase d'évaluation (ainsi, sous d'autres aspects, notre démarche peut être qualifiée de positiviste).

Position du chercheur : Notre influence est indéniable dans les phases de conceptualisation mais s'efforce d'être inexistante dans les études de cas.

Principaux postulats du réalisme critique

La **société** est un ensemble de structures réelles constituées de pratiques et de conventions qui sont reproduites et transformées par les individus. Même si la société préexiste aux individus, elle n'est pas indépendante de l'activité humaine parce que, non seulement nous prenons en considération ces structures dans le déroulement de notre vie, mais les éléments de la vie sociale qui émergent de nos interactions deviennent socialement réels dès que l'activité humaine dépend d'eux. La hiérarchie d'une organisation, émerge de la manière dont les travailleurs interagissent entre eux et avec leurs responsables et non pas du fait qu'ils se soumettent à l'autorité.

La **réalité** est stratifiée. Elle est composée de structures et de mécanismes sous-jacents qui vont structurer les événements que l'on observe en surface. Dès lors, mêmes si les individus peuvent changer, les institutions avec leurs pratiques et leurs rôles, persistent, étant gouvernées par des lois causales ou des mécanismes génératifs. Les réalistes critiques cherchent alors à cerner ces mécanismes génératifs et les structures profondes qu'ils impliquent, en vue d'expliquer les événements et processus de surface dont nous faisons l'expérience dans notre vie sociale.

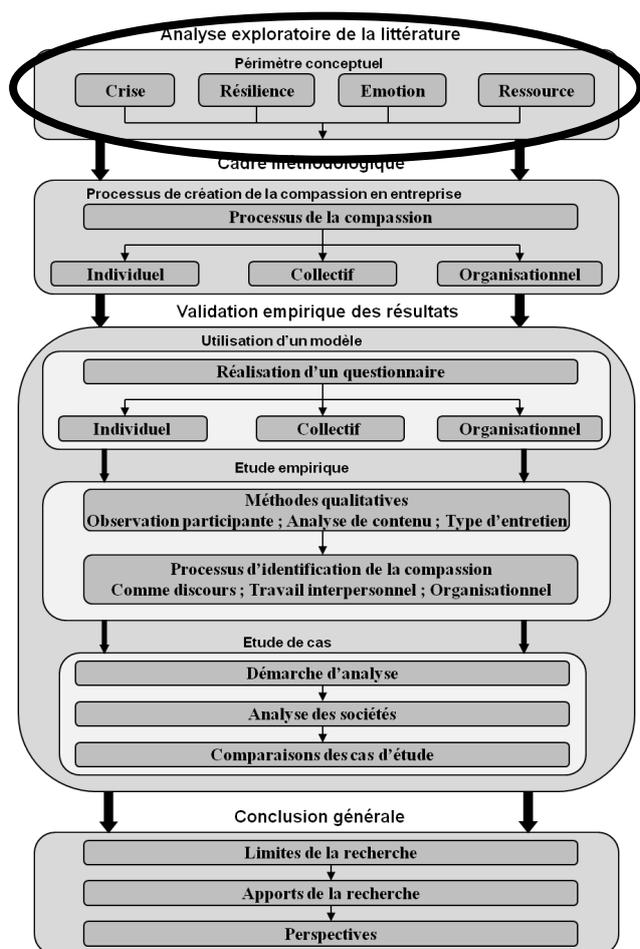
La **connaissance** ou le savoir est socialement construit, mais pas d'une manière qui permettrait de le réduire à de simples pratiques discursives et textuelles comme l'envisagent les postmodernistes. La connaissance est, plutôt, produite par une dialectique continue de construction et de mise à l'épreuve d'explications ou de modèles. Le but consiste à comprendre et non pas prédire, les phénomènes, dont le comportement social.

Première partie

Analyse exploratoire de la littérature

1. Périmètre conceptuel

Nous proposons de commencer notre recherche en exposant les concepts de départ, ceux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour ce travail de thèse. Ces concepts ont été analysés au sein de notre master recherche en science de gestion.



Ce que contient le chapitre

Le périmètre conceptuel se donne pour objectif de cerner la revue de littérature concernant nos principaux apports théoriques et conceptuels.

Pour cela nous allons passer en revue, les champs de la crise, de la résilience, des émotions et des ressources.

Nous partons de l'idée première d'une crise en entreprise. Nous avons vu lors de notre master recherche, que la résilience organisationnelle était une possibilité pour aider une entreprise à se redresser ou à faire face aux turbulences. Les crises qui impactent les entreprises, outre déstabilisent l'entreprise (sa structure, sa stratégie) mais également déstabilisent les individus. Leurs composantes comportementales et cognitives sont mises à rude épreuve ainsi que leurs émotions. Certaines personnes sont perturbées par les crises, elles subissent des souffrances, généralement données par des managers toxiques. Tandis que d'autres personnes prendront sur eux les souffrances d'autrui (toxic handler).

Notre postulat de départ est que ces souffrances sont amenées par le cycle perpétuel du changement en entreprise et de ses conséquences représentées par la « crise ».

Nous postulons que des individus, en crise, ont des caractéristiques spécifiques pour rebondir. Et que ce rebond peut se faire au niveau de toute l'entreprise. Ce que nous appelons « la résilience organisationnelle ».

Les individus ont des émotions dans l'entreprise, ces émotions peuvent être agréables (joie, bonheur, bien être) ou désagréables (tristesse, douleur, peur, colère) selon le contexte de l'entreprise.

Notre problématique porte sur la notion de « toxic handler », ces personnes portent sur elles les souffrances de leurs collègues, ce sont des acteurs particuliers qui permettent de faire rebondir les personnes en souffrance. Elles sont des ressources stratégiques pour l'entreprise.

Nous donnerons les résultats de nos recherches portant sur ces concepts de « crise » de « résilience » de « ressources » et « d'émotions ».

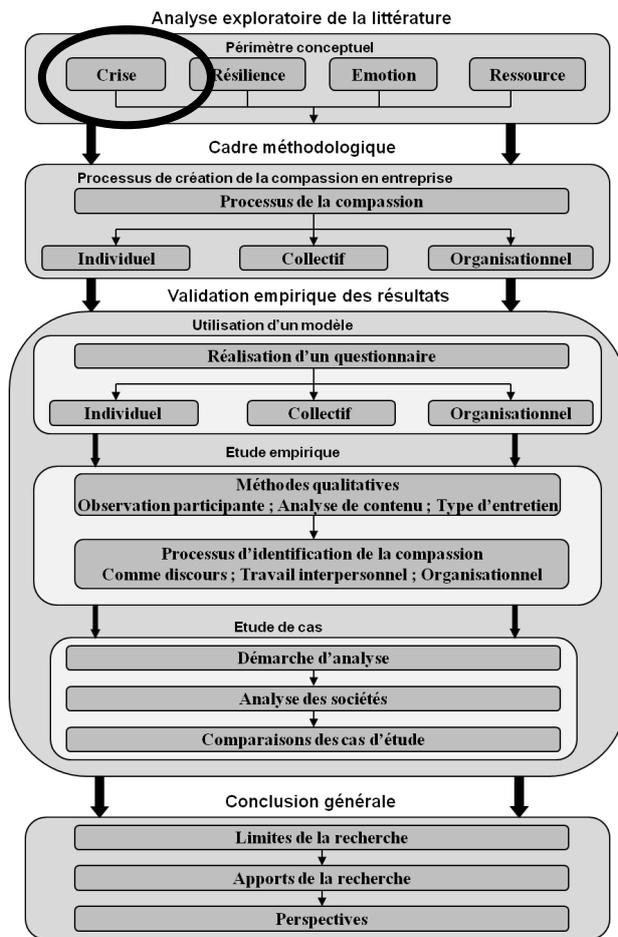
Les entreprises pour être performantes sont en perpétuel changement, les changements impactent la structure, la stratégie et le management de l'entreprise. Les bouleversements, les peurs occasionnées, les incertitudes du lendemain sont un risque élevé de crise. Nous avons vu lors de notre master recherche que la résilience est l'un des leviers pour faire face aux turbulences. Les individus impactés par la crise sont aux prises avec leurs émotions, de nombreuses émotions surgissent, de type sentiment, mais aussi de nature empathique au regard de la souffrance d'autrui. Dès lors la compassion peut-elle être un levier pour faire face aux crises ? La compassion existe-t-elle dans l'entreprise ? Quelle relation existe entre la compassion et le pouvoir ? Afin d'analyser le processus de résilience de compassion dans l'entreprise, nous étudierons les concepts de « crise », de « résilience », « d'émotion » et de « ressources ».

Intérêt pour la thèse

L'intérêt de ce chapitre pour notre thèse, sera de positionner les éléments de recherches et de littératures existants. Nous utiliserons ensuite ces quatre concepts fondamentaux, à savoir : Crise, Résilience, Emotions, Ressources, pour l'ensemble de notre recherche.

Nous avons souhaité être le plus restreint possible concernant les éléments de littérature. Toutefois nous avons conscience que d'autres éléments auraient pu trouver leurs places dans ce chapitre du périmètre conceptuel. Telle la culture organisationnelle, la stratégie d'entreprise, la prise de décision, le contrat psychologique, le leadership, la relation employé-manager, les théories de la motivation, la perception, les théories de l'identité (individuelle, personnelle, professionnelle, organisationnelle). Autant d'éléments qui pourront donner lieu à de futurs travaux. Notre travail essentiel était de resserrer notre thèse et de ne prendre que les éléments conceptuels les plus significatifs pour notre travail de recherche.

1.1. La crise



Ce que contient le sous-chapitre

La crise peut-elle être facteur d'évolution ? Est-elle ce choc qui donne « le coup de pied au derrière » et qui fait rebondir une organisation ?

Quelle est la différence entre une crise économique, écologique, mondiale et une crise tout simplement liée à un changement d'organisation ?

La naissance d'une crise peut-elle être perçue dans certains comportements, signaux internes ou externes à l'organisation (appelés « signaux faibles ») ?

Si la crise est généralement découpée en trois parties (avant, pendant, après), peut-on dire que le pendant, c'est le choc ? Comment s'explique ce choc, chez les individus ? Comment est-il répercuté au sein de l'organisation ?

Lors d'un choc, dans la mesure où des représentations et des modèles mentaux font partie du paysage de l'individu, ne peut-on pas affirmer que ce choc atteint l'identité collective ?

1.1.1. Histoire philosophique de la crise

1.1.1.1. Première étape

On sait que la crise, du grec ancien *krisis*, est chez Hippocrate, un terme de sémiologie médicale.¹⁰ C'est le moment où l'on doit décider (*krinein*) du traitement du malade, parce que c'est la phase décisive. Chez Aristote, le terme nomme l'action de choisir, puis la décision, le jugement. Il faut attendre la littérature historique, avec Thucydide et Polybe, ou le texte politique avec Démosthène pour qu'on entende aussi par *krisis* les conséquences de la décision, l'état nouveau provoqué par une décision, un jugement ou une bataille militaire. Incidemment, on précisera que l'équivalent latin de *krinein*, renvoie lui aussi à la décision,

¹⁰ Avec les remerciements de la Revue N° 16, 2^{ème} semestre 1999, Crise et communication, Coordonnée par Michel Gabay et Bruno Olivier

puisque'il s'agit de la racine de cerner qui signifie distinguer, comprendre, décider (discerner).

Ainsi conçue, la crise se développe fondamentalement dans une temporalité qui règle les décisions prises par un sujet. Elle possède un avant et un après, des causes et des conséquences. Elle constitue le moment critique où il faut faire des choix, prendre des décisions avec discernement. Le terme désigne indifféremment le phénomène et ses résultats, la nécessité de la décision et les conséquences de cette décision, le moment critique, comme acmé et la période qui l'entoure.

1.1.1.2. Seconde étape

La langue française hérite de ce terme qu'elle cantonne longtemps dans son acception médicale (crise funeste, crise de nerfs) avant de l'utiliser, par extension métaphorique, dans le champ politique (crise ministérielle) ou économique (crise financière).

1.1.1.3. Troisième étape

Liée à la pensée dialectique, dès Hegel, Marx envisagera la crise comme rupture et comme possibilité d'un avènement. La première définition qu'il en donne (rupture brusque du rythme de croissance du surplus disponible pour investir, compte tenu du rythme de croissance des revenus induits par l'accumulation capitaliste) est celle de la crise de suraccumulation. La seconde définition (moment où les contradictions s'exacerbent entre la production et la réalisation marchande et où l'on ne trouve plus de débouchés créant de la plus value) est celle de la crise de surproduction. Mais, à la différence des crises antérieures, la crise marxiste est dialectiquement porteuse d'un changement. Elle est le moment privilégié de l'affrontement entre les classes sociales. D'où le stéréotype de l'affrontement dialectique qui génère la créativité, le thème ressassé de la fécondité, quasi eschatologique, des crises.

1.1.1.4. Dernière étape

Avec le vingtième siècle, la crise envahit tous les domaines de l'expérience humaine. Edgar Morin rappelle que « *...la notion de crise s'est répandue au vingtième siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par la notion de crise : le capitalisme, le droit, la civilisation, l'humanité... Mais cette notion en se généralisant s'est vidée de l'intérieur* ». A Valéry, qui ouvre « La crise de l'esprit » en déclarant : « *Nous autres civilisations, nous savons maintenant que nous sommes mortelles* », Morin répond : que « *Le mot [crise] sert à nommer l'innommable ; il renvoie à une double*

béance : béance dans notre savoir (au cœur même du terme de crise) ; béance dans la réalité sociale où apparaît la crise ».

1.1.2. Comment définir une crise

Wolf-Dieter Eberwein (1978) écrit : « *La formation des concepts est une base essentielle de la construction théorique ; la précision des termes est indispensable pour la désignation des phénomènes que l'on souhaite décrire et expliquer.* »

Etymologiquement, le mot crise vient du grec krisis, décision. Dans la littérature, nous trouvons les sens de décider, trancher, juger, estimer ou expliquer. A la suite de ce sens de décision, de jugement, le mot crise a désigné, en médecine, la phase d'une maladie pendant laquelle on assiste à un changement rapide dans l'évolution du mal. Il est juste de noter que souvent cette phase annonce aussi une phase de guérison. La connotation négative de la crise est apparue plus récemment et est à rattacher aux domaines politiques (crise ministérielle, situation de crise entre deux états, précédant un conflit) et économiques (la crise de 1929).

L'étude de la crise dans les organisations est plus récente¹¹. Les différentes définitions que l'on trouve dans la littérature depuis cette date sont diverses : certains parlent de crise en terme de caractéristiques, d'autres, de causes ou de conséquences.

1.1.3. Déclinaison du concept

Le langage des tribunaux a donné sa première acception au terme : examiner, décider, discriminer, trancher. C'était « le moment du jugement, des décisions à prendre ; un croisement qui imposait une option plus ou moins urgente sur la route à suivre »¹²

« Dans la médecine hippocratique, le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution, pour le meilleur ou pour le pire ; (...) La crise est un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens (...) Dans cette perspective, la crise n'est pas un signe de maladie, mais un signe de résistance à la maladie. Non pas une faillite, mais un sursaut. L'organisme n'est pas devenu incapable de se régler lui-même, mais il opte provisoirement pour un mode exceptionnel de régulations à visée

¹¹ La définition de référence dans la littérature date de 1963, HERMAN, C.F. « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », *Administrative Science Quarterly*, 8, pp. 61-82, 1963.

¹² GUILLAUMIN, J. *Le rêve et le Moi*, Paris, PUF, p.222, 1979.

*défensive. Il n'y a dans de telles crises ni désordre ni anarchie, mais instauration d'un ordre spécial lié à l'urgence et au péril vital ».*¹³

Bien plus près de nous, une signification très différente a pris de l'importance : « *A cette version hippocratique de la crise, la pensée médicale du XIXe siècle ajoute un point de vue nouveau. La crise n'est plus terminale, résolutive et salutaire ; elle est inaugurale, elle est purement réactionnelle, sans intention de guérison, parfois elle devient même pathogène lorsqu'elle développe des mécanismes excessifs. Tout se passe comme si nous utilisions aujourd'hui, simultanément ou alternativement, ces deux concepts que la pensée médicale a progressivement élaborés : la crise-guérison et la crise maladie »* (Bolzinger, 1982, p. 476).

Dans la stratégie grecque, la crise est ce moment où, brutalement, éclate tout le passé, dont la signification avait échappé aux acteurs.

On peut ici rappeler cette acception chinoise bien connue de la notion, représentée par un double idéogramme signifiant tout à la fois danger et opportunité. « *Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo-organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel ».*¹⁴

Face à une crise nous avons la liberté de choisir :

- Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place.
- Exploiter sa capacité résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de rebondir.

1.1.4. La crise selon quelques auteurs

Bolzinger (1982, p.475), dans le champ médical : « *Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions,*

¹³ BOLZINGER, A. Le concept clinique de crise, *Bulletin de psychologie*, Tome XXXV, n° 355, pp. 475-480, 1982.

¹⁴ BURCKHARDT, J. *Considérations sur l'histoire universelle*, Paris, Payot, pp. 216-217, 1971.

on peut alors estimer que la vie toute entière est une crise... La presse et la télévision nous ont accoutumés aux us et abus de ce « diagnostic » de crise. Quel événement pourrait y échapper, dès lors qu'il met l'actualité en émoi et suscite la crainte du lendemain ? [...] On ne parle pas de crise à propos de n'importe quel désordre morbide ; toute pathologie massive ou menaçante ne mérite pas le nom de crise ».

Le même auteur souligne l'importance cruciale de la dimension psychologique, trop souvent négligée.

Edgar Morin (1976) dans le champ des sciences sociales : « *La notion de crise s'est répandue au XXe siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise [...]. Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur* ». « *Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt-à-porter stéréotypé qui ne constitue plus que l'ultime recours au lancinant désarroi des diagnostics et des pronostics* ».

Wiener et Kahn (1962) dégagent douze dimensions génériques :

- La crise est souvent un tournant dans un processus général d'événements et d'actions.
- La crise est une situation dans laquelle la nécessité d'agir apparaît de façon pressante.
- La crise est une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués.
- La crise débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées.
- La crise est une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers.
- La crise est une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation et les réponses à apporter.
- La crise est une période durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue.
- La crise est caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété.
- La crise est une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate.
- La crise est caractérisée par un accroissement de la pression du temps.
- La crise est marquée par des changements de relations entre les participants.
- La crise augmente les tensions entre les acteurs.

T. Milburn apporte des compléments également intéressants sur ce qui constitue une crise et les réactions :

- Menace sur des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables.
- Nécessité de décision rapide.
- Délai relativement court pour la réaction.
- Absence de mesures d'urgence disponibles, puisqu'il s'agit d'une situation non prévue.
- Nécessité d'innover dans la résolution du problème, du fait de l'absence de dispositif préexistant.
- Surcharge d'information.
- Ambiguïté.
- Accroissement du nombre et de l'importance des exigences.
- Conflits internes.

Fatigue considérable.

Julien Freund (1976) dans un registre sociologique donne la définition suivante :

« Considérée du point de vue sociologique, la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles ».

Hermann Khan, spécialiste des crises internationales, indique qu'une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prises de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision et dont l'occurrence surprend les responsables. Cet auteur définit donc la crise selon trois caractéristiques :

- La mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation ;
- Le manque de temps disponible pour répondre ;
- La surprise : le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

1.1.5. Fréquence des crises

La fréquence d'apparition des crises est une des caractéristiques que nous trouvons dans la littérature. La faiblesse de leur probabilité d'occurrence entraîne plusieurs conséquences

négatives comme le note Weick (1988). Il observe qu'un couple fréquence faible / conséquences fortes se forme. L'ampleur des enjeux va provoquer, par ailleurs, un niveau de stress élevé. La crise peut donc aussi être appréhendée par ses causes ou ses conséquences. Ainsi, Perrow (1984) estime que chaque crise est causée par l'interaction de dysfonctionnements humains, organisationnels et technologiques à l'intérieur de l'organisation couplés avec des dysfonctionnements économiques, sociaux et politiques extérieurs à l'organisation ce qui aggrave la complexité de l'événement. Concernant les conséquences, Shrivastava (1993) fait remarquer que l'impact d'une crise industrielle peut parfois dépasser le cadre des frontières et même des générations (Tchernobyl).

1.1.6. Élément déclencheur

Une autre caractéristique développée dans la littérature est l'existence d'un élément déclencheur. Même s'il ne provoque pas la crise à lui tout seul, il en est le déclencheur. Dans sa définition d'une crise industrielle, Shrivastava indique que cet événement a toujours pour origine une action humaine. Cet événement déclencheur survient à la suite de signaux qui ont été déclencheurs eux aussi, mais qui n'ont pas été perceptibles : petits incidents, dysfonctionnements qui révèlent une inadéquation des mécanismes de détection et de prévention mis en place dans l'organisation.

1.1.6.1. Urgence

Enfin, concernant la gestion de la crise, Lagadec parle de procédures d'urgence « hors jeu » et Shrivastava note que les crises impliquent toujours des intérêts multiples ce qui renforce la complexité de la situation et engendre des conflits d'intérêts. Shrivastava cite comme caractéristiques de la crise, l'inadéquation et le caractère contradictoire de l'information disponible, l'arrêt des systèmes sociaux et organisationnels normaux ou encore la pression émotionnelle de l'environnement. Il note aussi que l'on se focalise plus sur les symptômes que sur les causes. L'analyse des crises est primordiale dans la mesure où les organisations ne sont plus simplement des systèmes de production mais également des systèmes de destruction. Il convient donc de développer une compréhension des crises afin d'en réduire la fréquence et l'impact. D'autre part, (Lagadec, 1991) : les situations de crise se caractérisent par un certain nombre de points empêchant le bon fonctionnement des processus de décision habituels.

1.1.7. Typologie des crises

Etude faites selon les travaux de Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery (2000)

1.1.7.1. Crise due à une mauvaise maîtrise des processus techniques ou naturels, imputable à l'organisation

C'est le cas des catastrophes technologiques ou des « crises-produits ». Elles posent la question de la maîtrise des processus techniques et celle des décisions politiques qui ont conduit au développement de ces processus.

Les contaminations accidentelles d'origine naturelle ou industrielle peuvent s'expliquer par la multiplication des risques technologiques caractéristiques de l'époque moderne. Les nouveaux procédés, produits et matières premières ne sont pas toujours maîtrisés par les entreprises qui les utilisent ou les produisent. De même, les pressions économiques peuvent influencer sur les niveaux de sécurité. Ainsi, on en arrive à des situations telles que la contamination des bouteilles de Perrier en 1990, à l'explosion de l'usine AZF en 2001.

Les « accidents-produits » par définition imprévus, revêtent différents aspects. Ils sont le résultat d'un vice de fabrication, d'une contamination (accidentelle ou criminelle) ou d'un défaut dans le process industriel. Ils peuvent aussi être liés aux circonstances d'utilisation du produit : un mauvais usage du fait d'une notice explicative ou d'un mode d'emploi défectueux ou encore une déviance du consommateur qui utilisera un médicament de manière excessive ou une bombe aérosol près d'une flamme. Le comportement des fabricants ou des professionnels conduit parfois à des drames, par erreur ou négligence dans la prescription du produit ou par manquement à l'éthique de la profession.

Non imputables à l'organisation

Les catastrophes naturelles sont parfois à l'origine de crises graves. Elles sont caractérisées par la réalité et l'ampleur des dommages humains ou naturels et par le fait qu'elles génèrent du doute et qu'elles remettent en question la gestion humaine des risques.

Les contaminations criminelles de produits peuvent quant à elles revêtir différentes formes. Elles toucheront plus particulièrement les produits de grande consommation caractérisés par « un fort potentiel émotionnel et symbolique » : les plats cuisinés pour bébés, les

médicaments sans ordonnance, les cosmétiques. De même, « les grandes marques institutionnelles » appartenant à de grands groupes industriels vont être une cible privilégiée de chantage. Une autre forme de contamination criminelle, selon Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery : le sabotage interne dont le motif est bien souvent une vengeance individuelle.

1.1.7.2. Crise due à une mauvaise maîtrise des Processus Humains

C'est à ce type de crise que nous nous intéressons dans notre recherche, nous appliquerons cette typologie à la résilience. A notre connaissance il n'y a pas de travaux à ce jour concernant ce type de crise et le concept de résilience.

L'entreprise est un système organisé en différents sous systèmes. Les notions d'organisation (la structure de l'entreprise, le management) et d'objectif sont primordiales. L'incohérence dans les sous-systèmes de l'organisation provoque une incohérence d'action. A. Mucchielli parle de « crise d'organisation » à partir du moment où les défaillances du pouvoir et de la gestion se font ressentir. Une autorité inexistante (du fait de luttes entre individus ou de la complexité des centres de décisions) ou au contraire une autorité omniprésente et toute puissante concourent à favoriser une perte de repères des salariés. De même, un changement d'orientation stratégique va bouleverser le cadre de référence du niveau opérationnel et demander un temps d'adaptation aux différents personnels de l'organisation. Les choix stratégiques ne seront d'ailleurs pas toujours acceptés.

Si pour agir nous avons besoin d'objectifs, nous devons également prendre en compte, dans l'organisation de nos actions, celle des autres membres de l'entreprise. La cohérence des actions des membres de l'organisation est primordiale. La communication joue un rôle d'intégrateur social dans l'entreprise. Elle crée du consensus et par-là maintient l'état de cohérence nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

1.1.7.3. Autres typologies

Selon Gerald Meyers (1986) : « *Il y a aujourd'hui neuf types distincts de crises dans le monde des affaires : la crise d'opinion ; la rupture de marché ; la crise produit ; la crise de succession ; la crise de trésorerie ; la crise sociale ; l'OPA hostile ; la crise politique (événement international) ; la régulation-dérégulation. Chacune a ses propres symptômes et traitements, et bien que chacune soit différente des autres, elles ont toutes quelques caractéristiques communes* ».

Ian Mitroff et Thierry Pauchant (1989) ont proposé le modèle de repérage indiqué ci-dessous : sur l'un des axes est repéré le caractère « interne » ou « externe » du facteur de crise ; sur l'autre axe, la dimension « technique » ou « humaine ».

Techniques/Economiques	
Défauts de produit/service Accident dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée OPA	Destruction majeure de l'environnement Défaillance du système à grande échelle Catastrophe naturelle Faillite Crise gouvernementale Crise internationale
Interne	Externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaise communication Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Maladie du travail	Sabotage Terrorisme Altération du produit hors usine Contrefaçons Grèves Boycotts
Humaines/Sociales/Organisationnelles	

Tableau 2 : Modèle de repérage

Uriel Rosenthal (1989) propose de catégoriser les crises selon la menace qu'elles engendrent :

- La crise inimaginable, exigeant que l'on s'interroge vraiment sur l'impensable (elle n'apparaît pas très fréquente).
- La crise négligée.
- La crise quasi inévitable, en dépit d'une action de prévention.
- La crise convulsive, qui résulte d'une sorte d'inaptitude congénitale à faire de la bonne gestion (on s'y prend de telle manière que la crise survient).
- La crise voulue, recherchée par certains auteurs (mais il ne faut pas restreindre la réflexion aux seuls terroristes ; même des responsables peuvent être dans ce cas).
- La crise profondément désirée, par toutes les parties.

Selon cet auteur : « Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui – en situation de forte pression et de haute incertitude – nécessite la prise de décisions cruciales » (Rosenthal, 1986)

1.1.8. Cycle de vie de la Crise

Le cycle de vie de la crise se décline en plusieurs phases :

- Une phase de gestation où la crise naît, elle se met en place, elle n'est pas encore visible extérieurement, mais certains signaux « dit signaux faibles » se font sentir. A ce niveau il y a comme un changement dans le processus de gestion du temps, soit l'entreprise consciente du danger, prépare la venue de la crise, soit inconsciente elle se précipite vers le vide.
- Quelques temps plus tard, qui peuvent-être comptés en jours, en semaines, voir en mois, la crise s'amplifie, c'est la mobilisation générale des acteurs de l'entreprise. Tout d'un coup une prise de conscience du danger est présente. Il y a un regroupement des forces de l'entreprise. A ce niveau si l'entreprise est dans une position de fermeture, non flexible, les acteurs se referment sur eux-mêmes et refusent de voir la réalité qui se profile à l'horizon. Alors que si l'entreprise est ouverte, vit sur un processus d'élargissement, les acteurs se regroupent et s'unissent afin de trouver une solution à cette crise.
- L'étape qui suit est une manifestation consciente de la crise, chaque acteur, chaque partie prenante à l'entreprise prend conscience des réalités et de la crevasse qui s'ouvre. Les individus perdent leurs repères, il n'y a plus de barrière où s'accrocher, l'entreprise est en déconstruction de son identité. C'est à ce moment là, qu'il faut mettre en œuvre les stratégies choisies, c'est à ce moment là, qu'il faut agir et enrayer la crise.
- Passé cette étape, si rien n'a été fait, la crise naissante, donnera son travail de destruction et les acteurs comme l'entreprise, seront déconstruits par cette violence passagère. Si l'entreprise a pu mettre en place de bonnes stratégies une phase de régulation de la crise pourra être envisagée.

Le mot « crise » prend un double sens : danger et opportunité

Face à une crise, nous avons la liberté de choisir : Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place ou exploiter sa capacité résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de ... rebondir !

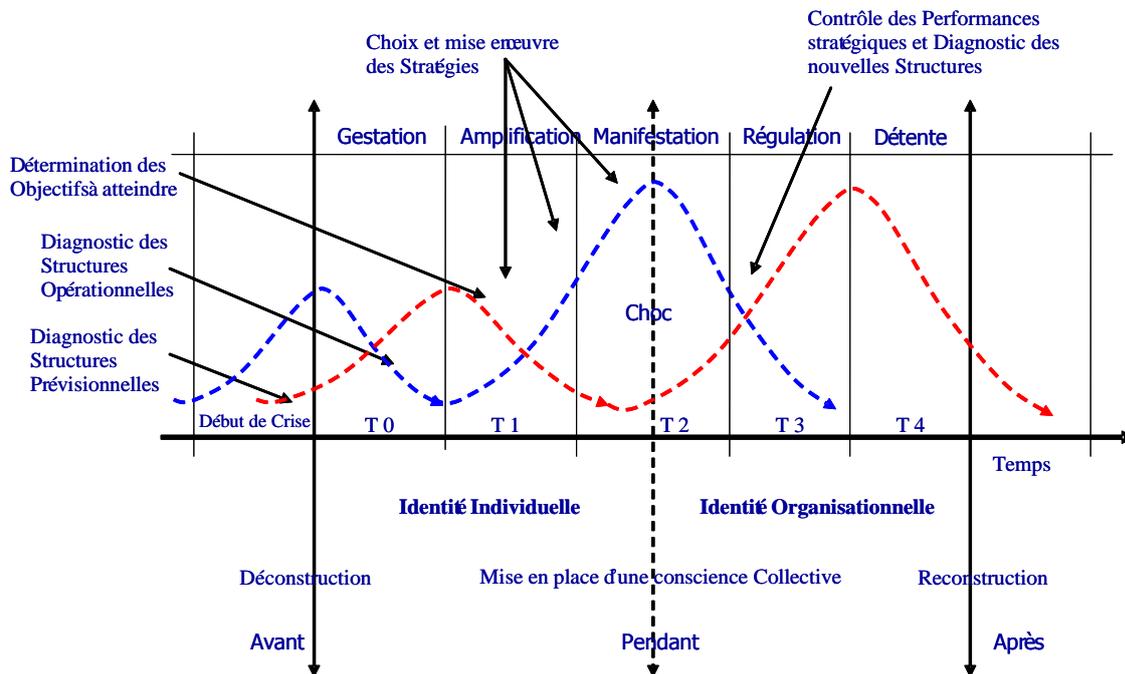


Image 2 : Cycle de vie de la crise

Trois événements dans la durée du cycle de vie de la crise, peuvent être repérés, il s'agit de « l'avant crise », du « pendant la crise » et de « l'après crise ».

1.1.8.1. Urgence (avant)

Événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles ;

Nombre limité d'intervenants, tous spécialistes d'un volet du problème et relevant d'organismes qui se connaissent ;

Procédures d'urgence codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés ;

Rôles, responsabilités, hiérarchies bien établis ;

Situation perçue comme gérable : techniquement, économiquement, socialement ;

Durée limitée.

En bref, il s'agit d'une brèche spécifique à colmater, qui se produit dans un contexte stabilisé : le système garde ses propriétés générales, selon le principe « toutes choses égales par ailleurs ».

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par les traits suivant :

Le champ : des cas-types, délimités, identifiables à l'avance ;

L'attente générale : des modes opératoires, des plans d'urgence efficaces ;

Les acteurs-clés : des spécialistes techniques, en mesure d'apporter les réponses voulues ;

Les organisations-clés : des centres d'urgence, des PC opérationnels, pour coordonner les actions ;

Le pilotage : par un responsable hiérarchique, qui doit veiller à la bonne marche des rouages.

Adaptation à l'environnement

Confrontée à des informations perturbées, l'entreprise doit adapter continuellement son organisation à l'évolution de l'environnement. On appelle « flexibilité », cette capacité d'une organisation à s'adapter à son environnement. Le problème n'est plus d'élever la vitesse d'exécution selon une organisation donnée, mais de s'organiser de telle manière pour obtenir un gain structurel de vitesse et de précision pour réaliser l'activité déclenchée par un stimulus extérieur. Au lieu de reconfigurer les produits, à partir d'une organisation optimisée, en augmentant leurs variétés, les entreprises sont amenées à reconfigurer simultanément leur organisation et leur offre. Il s'agit donc d'une démarche mixte, bien corrélée, stratégie-organisation. Ce n'est qu'à cette condition qu'elles demeurent capables de faire face efficacement aux changements rapides, changements qui restructurent constamment le système de valeurs, qui orientent la stratégie d'entreprise. La flexibilité dynamique implique la réactivité. La réactivité concerne la dimension temporelle de la réponse, la flexibilité concerne de plus l'adéquation qualitative. Une nouvelle approche du management et de l'organisation, basée moins sur la comptabilité et les finances et plus sur l'individu, ses connaissances, sur l'organisation flexible, sur la décentralisation et sur l'autonomie, s'est développée.

La flexibilité comme réponse à une confrontation

« Pour un système donné, la flexibilité ne lui est pas consubstantielle ; sa mise à l'épreuve et sa révélation se feront à un moment donné lors de la confrontation avec les exigences d'une situation dans toute la singularité de cette configuration historique. Cette configuration est la combinaison d'éléments internes et externes par ailleurs hétérogènes par leurs natures : éléments humains, techniques, financiers, organisationnels, ... A l'instant « t » où s'exprime un besoin de flexibilité, chacun de ces éléments ainsi que leur combinaison se trouve dans un état spécifique issu de situations et de choix antérieurs plus ou moins bien maîtrisés et

*assimilés. Pour une organisation, l'approche de la flexibilité d'un système est intrinsèquement dynamique. »*¹⁵

La flexibilité, premier principe de la résilience

Quand l'environnement est turbulent, les tâches fort complexes et les relations davantage suivies, coopération et proximité deviennent des ingrédients qu'on ne peut plus se permettre d'économiser : elles sont porteuses de meilleure performance parce qu'elles favorisent une flexibilité plus grande et un meilleur usage des synergies. On verra donc émerger des organisations capables d'assurer un plus fort coefficient de collaboration explicite.

Le double défi dans ce travail d'architecture organisationnelle est de faire face aux besoins accrus de conservation de l'intégrité des équipes, nécessaire pour accomplir des tâches complexes, tout en gardant la flexibilité et la capacité à se transformer et à apprendre pour s'adapter à un environnement en évolution constante. Or, pour ce faire, on ne peut compter ni sur les organisations strictement verticales (comme les hiérarchies bureaucratiques) ni strictement horizontales (comme les marchés). On doit miser sur des organisations en réseaux, capables de transversalité et de collaboration intensive.

*« La flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. »*¹⁶

La motivation pour les individus

Si l'individu a besoin d'être intégré socialement à l'organisation, il a également besoin d'être motivé. Dans l'entreprise se créent des relations interpersonnelles spontanées ; il s'agit d'un lieu de relations sociales. Peu à peu, on adopte un comportement particulier (méthode de travail, rapport avec la hiérarchie, avec les collaborateurs, les membres des autres services...) et « un contrat psychologique tacite » entre l'individu et l'organisation se met en place. L'entreprise attend flexibilité, performance, résultats, respect des normes et valeurs, tandis que les salariés attendent un bien être et une réalisation dans le travail, un partage de la reconnaissance, du pouvoir, de l'information et des compétences, un salaire, la sécurité, des objectifs et les moyens matériels de parvenir à leur réalisation... L'entreprise va devenir

¹⁵ PESQUEUX, Y. FIMBEL, E. Flexibilités et systèmes d'information, 2000.

¹⁶ BOYER, J. EQUILBEY, N. Organisation – théories et pratiques, Ed. d'Organisation, Paris, pp. 289, 1999.

groupe de référence. En son sein se construit l'esprit d'équipe à travers les expériences et objectifs collectifs.

Si tout ou partie de ses attentes sont insatisfaites, si l'entreprise n'offre plus les valeurs partagées d'origine, alors le salarié se démobilise et il ne fournira pas d'effort supplémentaire pour contribuer au succès de l'organisation, il n'offrira pas non plus d'effort lors d'une crise. Il sera moins impliqué et pour justifier ce détachement, ne sera plus réceptif qu'aux informations négatives. Il élira d'autres groupes de références, plus sécurisants. Une perte de motivation peut être lourde de conséquences pour l'entreprise : absentéisme, baisse de la qualité du travail, perte de productivité.

« Lorsque la situation dégénère en crise, les dirigeants de la nouvelle organisation risquent de devoir faire face à une baisse de l'engagement des employés envers l'entreprise entraînant un accroissement de l'absentéisme qui va inévitablement provoquer une baisse de la productivité. »¹⁷

1.1.8.2. Choc (pendant)

Difficultés quantitatives : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions lourdes, coûts économiques très importants, etc ;

Difficultés qualitatives : problèmes hors échelle, combinés, génériques ;

Incertitudes : extrêmes impossibles à lever dans le temps de l'urgence et certainement pas par les seuls experts officiels ;

Longue durée épuisant et menaçant les hommes et les organisations ;

Problèmes critiques de communication : au sein des organisations responsables, avec tous les publics : médias, victimes, administrations, professionnels spécialisés, etc. ;

Enjeux considérables de toute nature.

La crise c'est l'urgence plus la déstabilisation. Elle combine déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux.

- Soudaineté. La crise est ressentie comme un événement foudroyant qui fait irruption dans la vie du sujet, même lorsqu'elle est progressive et s'installe en quelques jours.

¹⁷ EVRARD-SAMUEL, K. Fusions et acquisitions : Ruptures ou crise organisationnelles, *Série Recherche*, p.17, 2001

- Incoercibilité. La crise s'impose jusque dans l'intimité du sujet, avec une actualité pressante et inéluctable, sans trêve ni repos.
- Incompréhensibilité. La crise est perçue comme un étrange concours de circonstances ; même si le sujet en crise adhère entièrement à la logique de la situation qui le saisit, il conserve néanmoins un fond de surprise et de bouleversement mystérieux. Si le sens est celui de l'impossibilité d'anticiper la date d'occurrence des accidents, on peut parler d'effet de surprise. Ainsi la surprise existe en terme de non prévention, de non connu, dès que le risque est présent, il n'y a plus de surprise, mais seulement une incertitude tant qu'au résultat et à l'annonce d'une crise. La surprise porte en elle le choc perçu par les acteurs, il intervient par perte des repères, incertitude sur la finalité de la crise. Dans ce flou créé par l'inattendu, le choc est l'élément perturbateur de l'action, il laisse sans vie, sans action les acteurs touchés par la crise. Le choc est l'incompréhension totale de ce qui se passe, tout d'un coup l'acteur est comme égaré, perdu dans un labyrinthe. Mais, en même temps, commun à cette perturbation, le choc est porteur d'un message d'éveil, il est l'alarme qui fait réagir les acteurs. Détachée de son quotidien, la crise est vécue comme séparée de la « réalité objective ». Cette période de turbulences bouscule les repères, les normes, la structure des interactions, etc ... La perte de sens s'accroît et crée des conditions favorables à une perte d'identité. La crise porte en germe de multiples points de rupture possible. Elle met en évidence le rôle primordial de l'accompagnement au cours de cette traversée pour rappeler ou redonner le sens sur le plan individuel et le resituer dans le collectif.
- Facilité. La crise est, pour le sujet, comme une parenthèse brusquement détachée du déroulement habituel de son existence, un moment paroxystique qui est vécu comme une « réalité objective » mais séparée de la « réalité objective ».

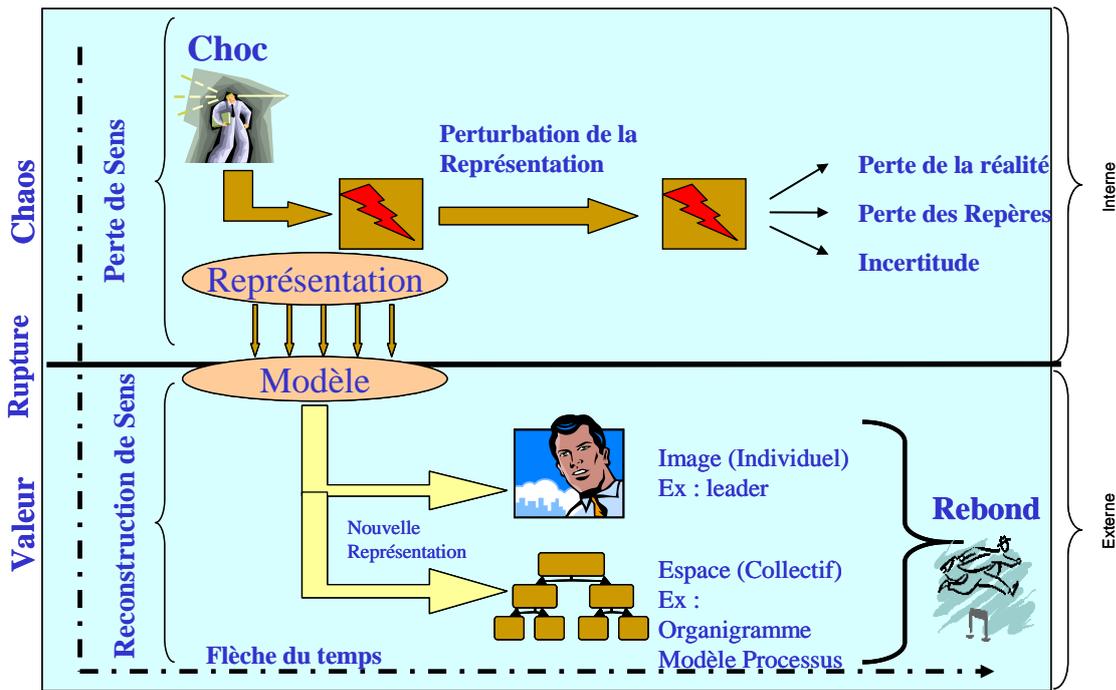


Image 3 : Le modèle du choc

Les perturbations occasionnées par la période de turbulence organisationnelle¹⁸

Communication, information	Manque d'information, bruit de couloirs, rumeurs Système de communications absent ou défectueux, frein des décisions quotidiennes
Comportements individuels	Peur du changement liée à l'instabilité de la situation Départ des cadres-clés, turnover élevé Sentiments d'incertitude, d'anxiété, d'insécurité, stress + démotivation
Direction, répartition des pouvoirs	Modification de l'autorité et des relations hiérarchiques Ambiguïté dans les attentes des dirigeants quant à la façon de procéder à l'intégration Changement de dirigeant, manque de loyauté et de confiance envers les nouveaux patrons
Organisation, structure	Changement de taille de l'organisation, complexité de la nouvelle structure Centre de décisions cachés ou mal connus Degré de centralisation différent dans les deux entités
Culture, identité	Sentiment de perte d'identité Confrontation des cultures d'entreprise, choc culturel

Tableau 3 : Perturbations occasionnées par la période de turbulence

¹⁸ EVRARD-SAMUEL, K. Fusions et acquisitions : Ruptures ou crise organisationnelles, *Série Recherche*, p.9, 2001

Karine Evrard-Samuel, écrit : « *Lors de la phase de turbulence organisationnelle, nous avons pu observer le bouleversement de repères structurants pour le personnel. Lorsqu'elle n'est pas prise en considération, cette perte de repères peut se transformer en sentiments de perte d'identité particulièrement nuisibles au climat interne de la nouvelle entité.* »

1.1.8.3. Rupture (après)

Selon Lagadec (2000) : « *Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en interne qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication* ».

Le trait le plus évident des ruptures est la perte des références et cela quels que soient les aspects du problème considéré. Le socle qui donnait sens à l'action et fondait les perceptions, se disloque. Ce qui relevait de l'évidence naturelle apparaît soudain susceptible de remise en cause : plus rien ne peut être tenu pour encore assuré. Plus marquant encore : avec l'urgence, il s'agissait de retrouver au plus vite l'état antérieur (simple accident de parcours) ; avec la crise, il s'agit de retrouver cet état antérieur après transformation ; avec la rupture, l'état antérieur ne sera pas retrouvé : il y a un avant et un après, avec un fossé définitif entre les deux mondes. Un questionnement s'ouvre dans toutes les directions, notamment sur :

- La pérennité des systèmes les mieux établis ;
- Les sécurités les plus indiscutables et même les dogmes tellement évidents qu'on ne les remarquait pas : ainsi de la réconfortante « barrière des espèces ».
- Les repères d'identité, la fonction sociale, les règles du jeu : « ce n'est plus nous qui fixons les règles du jeu », quand on passe d'un système centralisé et dominant à un maillage complexe où personne n'est plus maître des échanges ;
- Les définitions, délimitations, catégorisations : tout devient hybride, flou, instable, ce qui plonge plus encore dans des panes de signification déroutantes.

Sentiment de « déjà-là » : comme s'il fallait se battre sur tous les fronts à la fois, la rupture s'étant imposée sur tout le théâtre d'opérations alors qu'on commence à peine à la discerner sur tel ou tel point particulier ;

Sentiment d'extrême confusion : en raison du nombre de problèmes de fond qui jaillissent et entrent en résonance ;

Sentiment de grande vulnérabilité : au milieu d'un enchevêtrement de lignes de faille, toutes porteuses de crises de grande ampleur ;

Sentiment de perte : il y a un avant et un après, sans retour possible à l'état antérieur ;

Sentiment d'accablement : le phénomène de rupture est porteur de crises à répétition ; n'importe quelle affection, même bénigne, tend à conduire à une crise, à des crises dans la crise ; les trajectoires semblent constamment choisir les variantes parmi les plus funestes ;

Sentiment d'impuissance : ces crises opportunistes donnent lieu à des phénomènes de mises en résonance instantanés et multiformes ; des bulles d'opinion se forment au rythme des médias et explosent de façon difficile à anticiper ; davantage : puissamment ancrées dans les déséquilibres profonds du système, elles sont d'emblée résistantes aux traitements conventionnels. Le versant « décomposition » étant le plus perceptible, l'impression prévaut que l'on vit un processus de démaillage généralisé, un travail de sape quasi impossible à juguler.

1.1.8.4. Burn Out

En 1980, un psychanalyste américain, Herbert J. Freudenberger, sortait un livre sur un phénomène d'épuisement professionnel qu'il nomma burnout. Ceci en référence à un "incendie intérieur" : comme pour un immeuble dans lequel le feu aurait pris, il peut laisser les gens vidés intérieurement mais d'apparences intactes

Le terme en français qui traduit le mieux burnout est certes « épuisement professionnel ». Il s'agit d'un épuisement physique, émotif et mental au travail qui est caractérisé par un sentiment d'impuissance, d'une vision négative de soi et des autres, desquels découlent une impression d'échec, d'insatisfaction. Expressions similaires : se sentir brûlé, avoir le cœur de moins en moins à l'ouvrage. Le burnout est essentiellement relié au monde du travail.

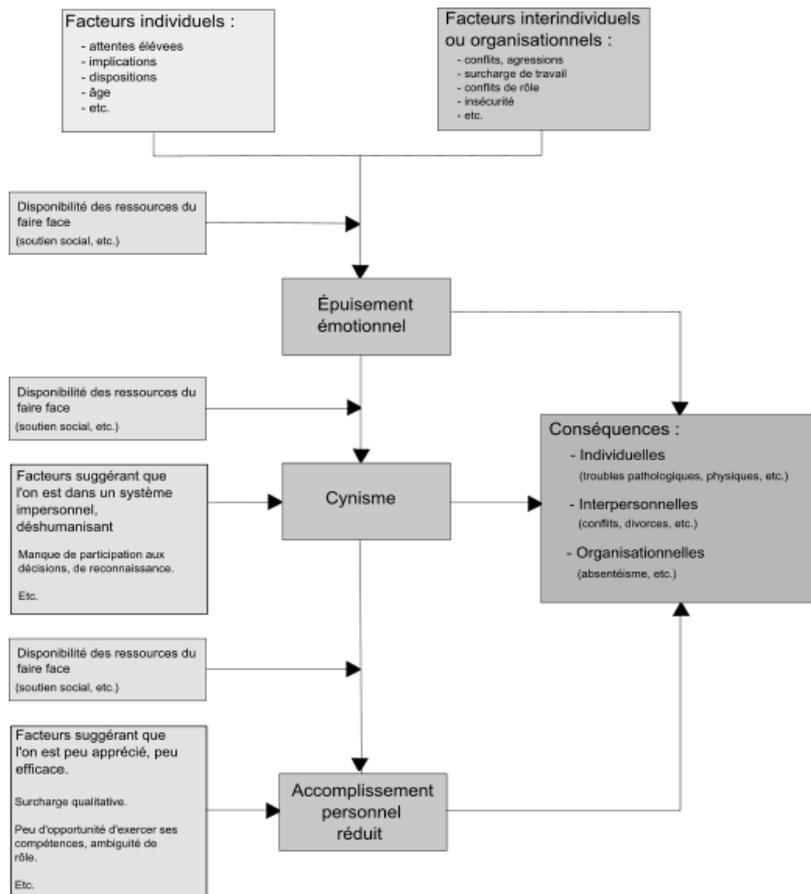


Image 4: Schéma du burn out

Schéma des causes du syndrome d'épuisement professionnel d'après le modèle de recherche de Carol Cordes et Thomas Dougherty (Carol Cordes, Thomas Dougherty, Academy of Management Review, vol. 18 : integration of research on job burnout, 1993 ISSN 0363-7425, p. 621–659)

Causes

« Les périodes de crise et d'incertitude sur le plan économique représentent un facteur de stress supplémentaire pour les employés, confirme Nicola Gervasoni, directeur médical de la Clinique psychiatrique La Métairie, à Nyon. Certains ont tendance à se surinvestir dans le travail pour protéger leur poste et faire bonne impression auprès de la hiérarchie. La peur prend le pas sur la raison et ces gens se plongent corps et âme dans leur activité professionnelle jusqu'à la perte de contrôle émotionnelle et physique. C'est là qu'intervient la cassure, communément qualifiée de burnout. Loin d'être un risque anodin, cette maladie étroitement liée au travail peut vite engendrer des conséquences psychiatriques encore plus

graves comme les troubles anxieux, la dépression ou la dépendance à l'alcool, à la drogue ou à toute autre substance ». Thierry Vial - Bilan No.4 - 25.02.2009

L'exagération de l'information, par exemple via les médias, annonçant les difficultés financières d'une entreprise. Le personnel sera bien souvent prévenu par le journal parlé. Ce qui provoque frustration et désintérêt face au travail chez l'ensemble des travailleurs employés au sein de cette entreprise. Le système social actuel étant très normatif, il a tendance à étouffer l'individu. La sécurité de l'emploi, les plans de retraites avantageux, peuvent rendre les individus réellement prisonniers de leur travail. La peur de l'insécurité, le manque d'audace pour une démarche visant à changer d'emploi, créant la peur, de véritables pressions sont ainsi exercées sur les travailleurs, ce qui peut contribuer à un épuisement au travail. Mauvaise coordination au sein d'une organisation, trop de niveaux hiérarchiques avec une mauvaise communication, mauvaises définitions ou manque de description de fonction. Tout ceci tend à rendre les efforts de certains travailleurs inutiles, qui en arrivent à s'interroger sur leur place au sein de l'entreprise. Les attentes individuelles du travailleur peuvent être contrariées par toutes sortes de facteurs : manque d'appréciation, absence d'encouragement, manque de reconnaissance de valeur du travail fourni, exigences de rendement trop élevées, les conflits interpersonnels. Les conditions de travail, lieux de travail désagréables, mauvaise foi et l'arbitraire de l'employeur, les réductions budgétaires, la surcharge de travail, la perte de privilèges, etc. sont des raisons qui peuvent contribuer au développement d'un burnout chez certains individus.

Un stress permanent

*« Dans le détail, les victimes de cette maladie professionnelle vont s'épuiser mentalement et physiquement en essayant d'atteindre des objectifs irréalisables ou d'accomplir des tâches insurmontables. Le burnout semble souvent survenir tout d'un coup, pourtant il est le résultat d'un processus lent, d'une tension continue durant de longs mois ou années jusqu'à l'épuisement. »*¹⁹

La crise accentue le risque de burnout

18.03.09 - Les psychologues sont de plus en plus consultés par des personnes souffrant d'un burnout. Une enquête menée aux Pays-Bas a montré que près de 5% des travailleurs sont

¹⁹ <http://www.blog-pour-emploi.com/2010/12/02/le-burn-out/>

confrontés à un burnout et que 16% courent le risque d'un "crash" mental. Ramenée à notre pays, cette étude représenterait près de 150 000 personnes. C'est ce que rapportent les quotidiens *Gazet van Antwerpen* et *Het Belang van Limburg*. Le psychologue du travail Hans de Witte (KUL) met en garde sur le fait que la crise va encore faire augmenter le nombre de burnout dans notre pays, si aucune mesure n'est prise rapidement. *"De nombreuses entreprises restructurent en concentrant davantage de travail dans les mains de moins de personnes. Cela amène à terme à plus de personnes en burnout. Nous devons nous attaquer à ce recul économique pour redistribuer le travail sur plus de personnes"*. Le burnout reste toutefois un phénomène "extrême", qui ne survient qu'après une longue exposition au stress, si une personne est poussée trop souvent hors de ses limites.

« Cary Cherniss propose une vision transactionnelle du syndrome d'épuisement professionnel. Pour les approches transactionnelles, le stress et le burnout sont le produit d'une relation humaine où l'individu et l'environnement ne sont pas des entités séparées, mais les composants d'un processus dans lequel ils s'influencent mutuellement et continuellement. D'après lui, le syndrome d'épuisement professionnel provient d'un déséquilibre entre les ressources de l'individu, qu'elles soient personnelles (estime de soi, auto-efficacité) ou organisationnelles (soutien reçu de la part des collègues, de la hiérarchie) et les exigences du travail. »²⁰

Face à un environnement de travail décevant, la motivation initiale s'étiole et fait place à des attitudes de retrait. Dans ce modèle, les sources de stress se situent à la fois au niveau du travail (clients difficiles, conflits entre collègues, etc.) et de l'individu (puisque ses attentes, sa formation, sont relativement inadaptées) même si les premières ont une place plus importante.

Il y a trois étapes dans cette transaction entre l'individu et son environnement.

1. La première, le stress perçu, provient du déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources de l'individu.

²⁰<http://www.malapedia.com/malapedia/info-harcelement+professionnel+epidemiologie+du+suicide+conditions+de+travail+harcelement+syndrome+depuisement+professionnel+suicide+risques+psychosociaux+stress-fr-DEADJOB-sante.php>

2. Ceci conduit à la deuxième étape, la tension (strain). Il s'agit d'une réponse émotionnelle à ce déséquilibre, réponse constituée de fatigue physique, d'épuisement émotionnel, de tension et d'anxiété.
3. Enfin, ce sont les changements attitudeux et comportementaux qui marquent la troisième étape. On note en particulier une réduction des buts initiaux et de l'idéalisme, le développement d'attitudes cyniques, détachées, mécaniques, ou encore une grande complaisance pour ses propres besoins.

Des limites évidentes restreignent la portée du modèle de Cary Cherniss. Il se fonde sur un petit nombre d'entretiens et sa rationalité est spécifique aux professionnels débutants. Or nous savons que le syndrome d'épuisement professionnel apparaît tout au long d'une vie de travail. Et le syndrome d'épuisement professionnel plus tardif est causé par d'autres facteurs. Toutefois, ce modèle, qui explique une des formes possibles du *burnout*, a été validé empiriquement, notamment par Burke. Diane Bernier conçoit l'épuisement professionnel comme « *une crise qui résulte de l'incapacité de la personne à résoudre un conflit lié à la perte de sens du travail* ». Elle introduit ainsi l'idée que la souffrance au travail est liée à la perte du sens de celui-ci. Plusieurs facteurs peuvent conduire à cette perte de sens, que ce soit au niveau individuel (difficultés et crise personnelles, deuil, handicap, vieillissement...) ou que ce soit au niveau de l'institution elle-même (absence de projet collectif, de direction, non-reconnaissance et non-valorisation des compétences, absence de perspectives d'évolution au sein du métier, morcellement des tâches...).

Intérêt pour la thèse

Dans un contexte de changement organisationnel, les caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation perçues par les individus leur apparaissent un temps confuses, banales et instables. C'est le moment où peut émerger une déconstruction collective du sens de l'identité de l'organisation. La crise procède d'un déséquilibre et remet en question nos attitudes. Porteuse de changement, elle peut faire émerger différents scénarios.

Dans un environnement ponctué d'imprévu, de contretemps, de perturbations, de crises, de perte de repères, l'individu est de plus en plus sollicité. L'adaptabilité et la flexibilité relaient la stabilité et la sécurité. Des poches d'obsolescence apparaissent. La compréhension de la dynamique humaine pointe l'atout d'un partenariat « émotion – pensée » en faveur d'un « contrat psychologique » dans lequel l'individu et l'organisation peuvent s'investir. Pour ouvrir des voies inhabituelles, il s'avère utile de comprendre le fonctionnement des modèles mentaux qui influent sur l'engagement des individus, qu'ils soient individuels ou organisationnels. Ce chapitre fournit des bases utiles pour la mise en œuvre du processus de résilience.

Résumé de la revue de littérature concernant la crise que nous avons identifiée

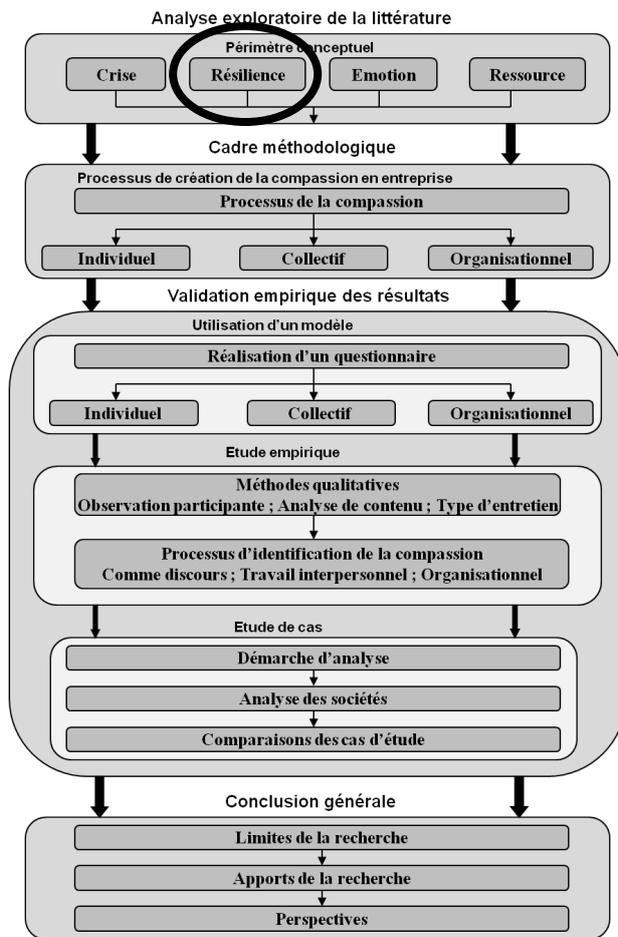
AUTEURS	DEFINITION DE LA CRISE
Hippocrate	Terme de sémiologie médicale
Aristote	Le terme nomme l'action de choisir, puis la décision, le jugement.
Thucydide, Polybe, Démosthène	Conséquences de la décision, l'état nouveau provoqué par une décision, un jugement ou une bataille militaire.
Marx K	Crise comme rupture et comme possibilité d'un avènement.
Morin E	Le mot [crise] sert à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance : béance dans notre savoir (au cœur même du terme de crise) ; béance dans la réalité sociale où apparaît la crise.
Guillaumin J	Le moment du jugement, des décisions à prendre ; un croisement qui imposait une option plus ou moins urgente sur la route à suivre
Bolzinger A	Le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution, pour le meilleur ou pour le pire ; (...) La crise est un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens. Dans cette perspective, la crise n'est pas un signe de maladie, mais un signe de résistance à la maladie.
Burckhardt J	Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo-organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel
Milburn T	Menace sur des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables. Nécessité de décision rapide. Absence de mesures d'urgence disponibles, puisqu'il s'agit d'une situation non prévue. Conflits internes. Fatigue considérable.
Freund J	Considérée du point de vue sociologique, la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles
Khan H	Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prises de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision et dont l'occurrence surprend les responsables.
Weick K	La faiblesse de la probabilité d'occurrence des crises entraîne plusieurs conséquences négatives
Shrivastava	Fait remarquer que l'impact d'une crise industrielle peut parfois dépasser le cadre des

	frontières et même des générations (Tchernobyl).
Shrivastava	Indique qu'un élément déclencheur a toujours pour origine une action humaine. Cet événement déclencheur survient à la suite de signaux qui ont été déclencheurs eux aussi, mais qui n'ont pas été perceptibles : petits incidents, dysfonctionnements qui révèlent une inéquation des mécanismes de détection et de prévention mis en place dans l'organisation.
Lagadec	Parle de procédures d'urgence « hors jeu ». Les situations de crise se caractérisent par un certain nombre de points empêchant le bon fonctionnement des processus de décision habituels.
Shrivastava	Les crises impliquent toujours des intérêts multiples ce qui renforce la complexité de la situation et engendre des conflits d'intérêts.
Mucchielli A	Parle de « crise d'organisation » à partir du moment où les défaillances du pouvoir et de la gestion se font ressentir.
Boyer J, Equilbey N	La flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence
Evrard-Samuel K	Lorsque la situation dégénère en crise, les dirigeants de la nouvelle organisation risquent de devoir faire face à une baisse de l'engagement des employés envers l'entreprise entraînant un accroissement de l'absentéisme qui va inévitablement provoquer une baisse de la productivité
Lagadec	Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système
AUTEURS	TYOLOGIES CONCERNANT LA CRISE
Wiener, Kahn	Dégagent douze dimensions génériques :
Perrow	Chaque crise est causée par l'interaction de dysfonctionnements humains, organisationnels et technologiques à l'intérieur de l'organisation couplés avec des dysfonctionnements économiques, sociaux et politiques extérieurs à l'organisation ce qui aggrave la complexité de l'événement
Ogrizek M, Guillery J-M	On réalisés une typologie des crises, imputable ou non imputable à l'organisation, et liées à des processus humains
Meyers G	Il y a aujourd'hui neuf types distincts de crises dans le monde des affaires
Mitroff I, Pauchant T	Propose comme modèle de repérage sur l'un des axes est de repérer le caractère « interne » ou « externe » du facteur de crise ; sur l'autre axe, la dimension « technique » ou « humaine ».
Rosenthal U	Propose de catégoriser les crises selon la menace qu'elles engendrent
AUTEURS	CRISE ET BURNOUT
Freudenberger H.J	Burnout, épuisement professionnel
Hans de Witte	La crise va encore faire augmenter le nombre de burnout dans notre pays, si aucune mesure n'est prise rapidement.

Cherniss C	Le syndrome d'épuisement professionnel provient d'un déséquilibre entre les ressources de l'individu, qu'elles soient personnelles (estime de soi, auto-efficacité) ou organisationnelles (soutien reçu de la part des collègues, de la hiérarchie) et les exigences du travail.
Bernier D	Conçoit l'épuisement professionnel comme une crise qui résulte de l'incapacité de la personne à résoudre un conflit lié à la perte de sens du travail

Tableau 4 : Revue de littérature de la crise

1.2. La résilience



1.2.1. À l'origine

À l'origine, la résilience est un terme de physique, définit dans le Petit Larousse comme « la caractéristique qui définit la résistance aux chocs des matériaux ».

En métallurgie, la résilience désigne une qualité des matériaux qui tient à la fois de l'élasticité et de la fragilité et qui se manifeste par sa capacité à retrouver son état initial à la suite d'un choc ou d'une pression continue.

En informatique, la résilience concerne la qualité d'un système qui lui permet de fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts d'un ou plusieurs éléments constitutifs. (C'est la définition qui a été retenue par le référentiel ITIL, toutefois cette définition demande à être élargie).

Ce que contient le sous-chapitre

Les origines, la signification du concept de résilience ainsi que son application dans différentes disciplines. L'utilisation du concept dans la sphère individuelle et sociale. Un aperçu des travaux consacrés à la résilience. Les scénarios de déconstruction et de reconstruction de sens. Le processus de résilience sur le plan individuel.

Lien avec le sous-chapitre précédent

Le processus de la résilience individuelle a permis d'identifier des repères et des étapes relevant du parcours de la résilience. Le processus s'inscrit dans une trajectoire dans laquelle les circonstances et le contexte jouent un rôle majeur. Le modèle de la « *casita* » offre une synthèse des éléments identifiés comme favorables à la mise en mouvement de la résilience.

La résilience est une porte ouverte à la reconstruction de l'identité. Dans le langage courant, la résilience se définit comme « l'art de rebondir ». Nous décrivons la résilience en tant que processus et nous énumérons les conditions favorables à l'émergence de la résilience au sein de l'organisation. Il existe des liens entre la gestion du changement et la résilience. La relecture des cycles de vie de la gestion du changement a permis de repérer plusieurs formes de résilience.

On remarquera d'emblée l'importance des glissements sémantiques qui se sont opérés lors des passages d'un champ d'application à l'autre et notamment l'éloignement par rapport à l'acception d'origine :

1. En premier on passe d'une matière inerte et simple à un ensemble complexe ; d'une forme d'homéostasie permettant à la matière de retrouver sa forme originelle à un environnement dynamique où un nombre important de forces doit être maintenu dans un équilibre plus ou moins fragile en dehors duquel la structure se rompt ou éclate.
2. Second élargissement, là où la mécanique voit dans la résilience une capacité intrinsèque, on parle à présent de mécanismes d'autorégulation, de contre-forces tenues en réserves par le système pour refaire naître l'équilibre brisé. Plus généralement, on voit s'opérer un glissement de l'individu, à l'espèce (système formé par le regroupement d'individus semblables) puis à la société (ensemble d'espèces différentes).

1.2.2. Le concept de résilience en psychologie

Avant même de proposer une définition de la résilience en psychologie, il convient d'abord d'étudier la naissance et les fondements de ce concept. Les différents troubles du comportement et autres psychopathologies trouvent, pour la plupart, leur (s) origine (s) dans les blessures de l'enfance. D'où l'importance accordée à l'étude de l'enfant (et de l'enfance) afin d'en comprendre les « mécanismes ».

La question qui a donné naissance aux prémisses de la résilience fut de savoir en quoi les particularités d'un individu, son environnement relationnel et psychoaffectif, ainsi que son histoire de vie pouvaient participer à l'état de moindre résistance aux nuisances et agressions. On est passé dès lors de l'étude de la vulnérabilité à celle de la résilience.

L'utilisation du concept de résilience en psychologie et psychopathologie demeure assez récente en France. Les premiers travaux viennent des pays anglo-saxons et nord-américains. Le concept de résilience est né au début des années quatre-vingt, il était à cette époque complètement enseveli par le concept inverse celui de la vulnérabilité. Dans un contexte psycho-médico-social, deux idées, qui se sont scindées en une, ont donné naissance à ce concept de résilience : tout d'abord la notion de « coping » ou « cope with » qui correspond à l'idée de faire face et de s'ajuster ; puis la notion d'invulnérabilité.

Le concept de coping, toujours utilisé en sciences sociales, mais sans père fondateur est resté totalement oublié.

L'invulnérabilité, par contre, apparue il y a plus de quarante ans, a été largement développée par deux psychiatres de renom : Koupernik en France et Anthony au Etats-Unis. Pour ces auteurs, le désastre résulte de la rencontre de la personnalité (plus ou moins vulnérable) du sujet et de l'agression dont il est victime. Koupernik et Anthony ont illustré leurs propos par une métaphore : Le sujet est représenté par une poupée qui peut être en verre, en laine ou en acier ; l'agression est représentée par la chute, caractérisée par son intensité (la hauteur) et par la qualité du sol (béton, sable, etc.). La poupée de verre se casse, celle en laine ou en caoutchouc se déforme, celle en acier (invulnérabilité) résiste, même si elle tombe sur du béton, à condition que la hauteur ne soit pas trop élevée.

Mais ce concept n'a pas percé non plus, cela pourrait s'expliquer par l'idée que sous-entend ce concept à savoir que l'individu serait doté de la caractéristique « invulnérabilité » de façon intrinsèque voire génétique et permanente, ce qui va à l'encontre de l'analyse faite par Boris Cyrulnik à propos de la résilience qui s'acquiert et qui n'est en aucun cas innée. Apparaît à la suite de cela, la notion de résilience. Géographiquement elle est née à Hawaï et elle a été mise en évidence par Emmy Werner, psychologue américaine qui a mené une recherche sur 700 enfants nés des bas fonds de Hawaï, délinquants et maltraités issus de familles alcooliques, psychiatriquées et qui semblaient condamnés dans leur développement futur à devenir totalement asociaux. *« Cette étude a été menée pendant 20 ans, il en est ressorti que 30 % de ces enfants sans avoir bénéficié de soins spécialisés ont réussi à réaliser une vie pleine de sens (meaningful life), ce sont eux qu'elle a jugés résilients. Dès les années quatre-vingt, le concept a connu un essor phénoménal outre atlantique, les publications se sont multipliées et les premiers travaux se sont attachés à affiner la définition et à définir les caractéristiques des enfants, à qui ils peuvent s'appliquer. »*²¹

Michael Rutter, pédopsychiatre s'est attelé à deux tâches en particulier :

1. La première consistait à faire une différence entre invulnérabilité et résilience et il l'a illustrée à propos d'Auschwitz : « Si Auschwitz avait duré six mois de plus, il n'y aurait eu plus aucun survivant (résilient) ... ».

²¹ http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/RCG_-9-10.pdf

2. La seconde tâche était d'affirmer que l'origine de la résilience n'était pas uniquement intrinsèque, malgré ce qui était dit dans les publications américaines de l'époque.

Rutter a donc codifié la résilience ainsi :

- Jamais absolue.
- Variable selon les risques.
- Variable dans le temps.
- Toujours à la fois intrinsèque et génétique.

Même si l'émergence du concept date du début des années 1980, certains chercheurs considèrent que les racines de ce concept sont plus anciennes. En psychologie et psychopathologie, Garmezy et Rutter ont posé les bases théoriques et les principes méthodologiques avec leur ouvrage : *Stress Coping and Development in Children*, (1983). Garmezy et al (1996) ont ensuite travaillé avec d'autres chercheurs et ont participé aux développements théoriques de l'approche de la résilience chez l'enfant. Il est à noter que la littérature québécoise utilise souvent l'expression de ressort psychologique pour traduire le terme de résilience ou *resiliency*.

D'autres recherches se sont développées sur les réponses adaptatives face aux stress cumulés. Les premières recherches sur la résilience ont mis l'accent sur les éléments ou facteurs de résilience. Ainsi, le travail a été fait à partir de définitions de la résilience reposant surtout sur une approche en termes de résultats comportementaux supposés positifs ou adaptés en face d'un contexte difficile.

1.2.3. La résilience, un phénomène complexe

Or la résilience est « un phénomène » plus complexe. B. Cyrulnik²² (un des premiers à travailler sur le sujet en France) définit la résilience comme « la capacité à réussir à vivre et à

²² Ethologue de formation, Boris Cyrulnik a ouvert en France le champ de la recherche à l'éthologie humaine dans une approche résolument pluridisciplinaire, bouleversant de nombreuses idées reçues sur l'être humain*. Ses deux derniers ouvrages, *Un merveilleux malheur* et *Les Vilains Petits Canards*, qui ont connu un immense succès en France, relatent ses travaux sur le concept de résilience, cette capacité à pouvoir surmonter les traumatismes psychiques et les blessures émotionnelles les plus graves : maladie, deuil, viol, torture, attentat, déportation, guerre... Autant de violences physiques et morales auxquelles des millions d'enfants, de femmes et d'hommes sont exposés dans le monde aujourd'hui. S'appuyant sur de nombreux exemples observés sur le terrain, dans son cabinet de psychologue comme lors de ses missions à l'étranger - de la Bosnie au Cambodge, en

se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative » On peut dès à présent noter l'importance de cette interaction de l'individu et de l'environnement qui l'entoure.

Par la suite, une définition transversale sera adoptée (Vanistaendel²³, Lecomte et Cyrulnik entre autres) : « *La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. C'est cette définition que nous prendrons comme référence, elle passe de l'individu isolé à la notion de groupe, de collectivité.* »

1.2.4. Emergence du concept de résilience

Au Québec, la résilience, ou resiliency, est traduite par « ressort psychologique ». Effectivement, dans les premiers temps, on utilise la résilience en tant que « ressort moral, qualité d'une personne qui ne se décourage pas, ne se laisse pas abattre. Avec l'élargissement des champs d'application de la résilience, il est devenu nécessaire de préciser les termes. D'un modèle de compréhension du sujet humain, on est passé à l'élargissement des modèles de pensée de la psychologie.

1.2.5. Courants de pensée

Emmy Werner

Elle a posé les bases de la résilience.

Sa définition : « *la résilience est un équilibre évolutif entre la confrontation aux éléments délétères ou stressants du milieu et les facteurs de protection internes et externes* ». Il s'agit d'un processus dynamique, qui évolue au cours du développement de l'individu et qui est fonction du sujet (sexe, ...)

Garmezy

Il met en avant 3 axes fondamentaux de la résilience :

1. Les facteurs individuels (tempérament, réflexion, aptitudes cognitives)

passant par le Brésil ou la Russie -, il nous explique comment, même dans les cas les plus terribles, les personnes peuvent s'en sortir et reprendre le cours de leur vie, grâce à quelles facultés acquises dans l'enfance et à quels soutiens après l'expérience traumatisante.

²³ VANISTENDAET, S. Sociologue, démographe. Responsable de recherche et de développement au BICE (Bureau International Catholique de l'Enfance), et LECOMTE, J. *Le bonheur est toujours possible - Construire la résilience*, Bayard, Paris, 2000.

2. Les facteurs familiaux (chaleur humaine, cohésion et intérêt de la part des parents ou du principal dispensateur de soin)
3. Les facteurs de soutien hors de la famille (le professeur bienveillant, l'organisme social...)

Rotter

Les 3 caractéristiques du résilient :

4. Conscience de son auto-estime (sentiment de soi)
5. Conscience de son efficacité
6. Répertoire d'approches de résolution de problèmes

Vanistendael

Sa définition de la résilience :

« *La capacité à réussir à vivre, à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* ».

Il considère avant tout que la résilience est une capacité, donc mesurable et qui peut être activée, de plus par son interaction avec l'environnement, elle se construit.

Le concept de résilience est basé sur deux dimensions :

1. La résistance à la destruction, la capacité de protéger son intégrité sous de fortes pressions
2. La capacité de se reconstruire, de créer une vie digne d'être vécue en dépit des circonstances adverses.

Pour lui, les facteurs de résilience sont nombreux et reposent sur des éléments tels que

- Des réseaux d'aide sociale
- La capacité de trouver un sens à la vie
- Des aptitudes et le sentiment de trouver un sens à sa vie
- L'amour propre

Le tableau ci-dessous fournit une synthèse des principaux éléments mis en évidence à propos de la résilience dans le cadre des différentes études précitées.

Poletti et Dobbs	Garmezy	Vanistendael	Rotter	Wollin	Cyrulnik	Weick
Qualités	Axes fondamentaux	Facteurs	Caractéristiques	Manifestations	Caractéristiques	Facteurs
Qualité de la communication Sens des valeurs Savoir exprimer de la gratitude et savoir pardonner Vivre dans l'instant	Facteurs individuels (tempérament, réflexion, aptitudes cognitives) Facteurs familiaux (chaleur humaine, cohésion et intérêt de la part des parents ou dispensateur de soin) Facteurs de soutien hors de la famille (professeur bienveillant etc ..)	Réseaux d'aide sociale Capacité de trouver un sens à la vie Aptitudes et sentiment de trouver un sens à sa vie Amour propre Humour	Conscience de son auto-estime Conscience de son efficacité Répertoire d'approches de résolution de problèmes.	Prise de conscience Indépendance et frontière Développement de relations satisfaisantes avec les autres Initiative Créativité pour penser autrement Oublier la souffrance refuge Humour pour diminuer la tension Ethique qui guide l'action	Qi élevé Capable d'être autonome et efficace dans ses rapports à l'environnement Sentiment de sa propre valeur Capacités d'adaptation relationnelles, d'empathie Capacité pour anticiper et planifier Sens de l'humour	Fiabilité Construction de sens Réduction d'équivocité Interactions Création de liens

Tableau 5 : Synthèse des principaux éléments à propos de la résilience

1.2.6. Le processus de la résilience

Un modèle, la Casita, offre une synthèse visuelle des éléments identifiés comme étant favorable à la mise en mouvement de la résilience. Casita est un terme espagnol qui signifie « maisonnette ». Selon Vanistendael et Lecomte, la Casita est un symbole puissant pour tous, puisqu'il rappelle la maison. Le foyer offre la sécurité et rappelle les liens avec ceux qu'on aime. Chaque pièce de la maisonnette correspond à un domaine d'intervention possible. Les pièces de la Casita sont communicantes entre elles, marquant ainsi l'interrelation entre ses différents domaines. Le modèle de la Casita est illustré ci-dessous.

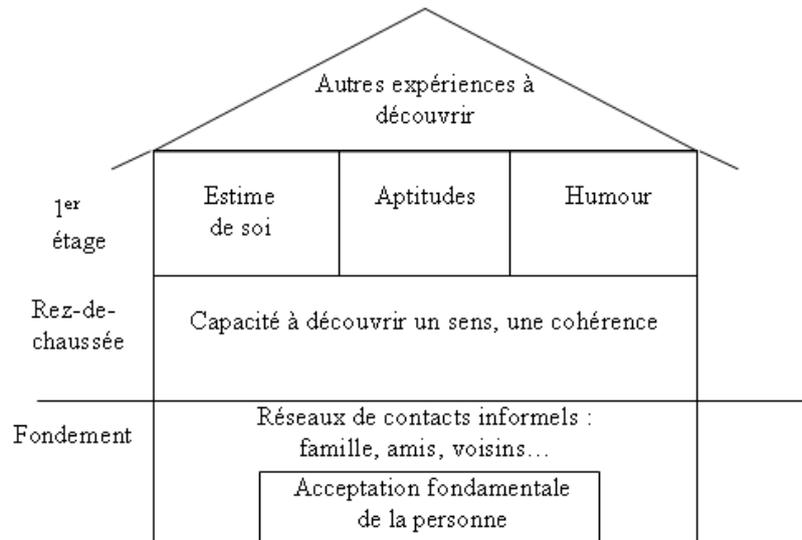


Image 5 : Le modèle de la Casita

Nous pensons que ce modèle peut tout à fait être transposé à une entreprise

- Fondement : structure organisationnelle, signaux faibles, environnement externe
- Rez-de-chaussée : construction de sens, identité organisationnelle
- 1er étage : Pouvoir hiérarchique, aptitudes
- Grenier : gestion de la continuité

Cyrulnik

Selon lui, 3 axes vont déterminer le processus de résilience :

- L'acquisition, l'imprégnation dans la mémoire des ressources internes qui se développent dès les premiers mois de la vie : l'enfant apprend un style affectif. Ce sont ces ressources qui font la capacité affective de l'enfant, sa capacité à aller vers l'autre (et ce sont dans ces ressources que l'enfant puisera en situation d'épreuve)
- Le traumatisme, la structure du traumatisme, sa signification dans un contexte. Ce terme de traumatisme peut paraître fort, mais il n'y a pas de barème : son intensité sera intrinsèquement liée à l'individu, à ce qu'il est et à un contexte.
- La structure et l'environnement de la personne « traumatisée » (structure sécurisante ou pas).

1.2.7. Acquisition de la résilience

« Plusieurs auteurs (Cyrulnik, 1999; Vanistendael et Lecomte, 2000; Hanus, 2001; Poletti et Dobbs, 2001) s'entendent pour dire que la résilience n'est jamais acquise définitivement. Elle est une capacité qui résulte d'un processus dynamique évolutif au cours duquel l'importance d'un traumatisme peut dépasser les ressources du sujet. Les circonstances, les contextes, la nature des agressions et les étapes de vie exercent une influence sur la capacité de résilience. »²⁴

Pour Poletti et Dobbs (2001) « la résilience est une capacité humaine fondamentale. Tous les individus ont le pouvoir de se transformer et de transformer leur réalité à condition de trouver en eux et autour d'eux les éléments qui leur permettent de créer cette capacité de résilience ». Adulte ou enfant, la résilience fait appel aux forces de chacun, à ses ressources et à sa capacité de saisir les ressources de son environnement.

1.2.8. Trois facteurs principaux :

- Les facteurs individuels concernent les traits de personnalité tel l'optimisme, la confiance en soi, l'humour, la sociabilité, l'empathie. Bref, les caractéristiques permettant, de manière générale, de prendre une certaine distance face aux événements qu'on subit.
- Les facteurs familiaux ou de proximité, comme le fait d'avoir reçu affection et amour durant son enfance, de bénéficier d'un solide soutien familial et d'être membre d'un clan familial uni
- Les facteurs ambiants ou environnementaux comme le soutien de personnes hors du cercle familial (enseignant, entraîneur, amis, etc.) ainsi que la présence d'institutions ou d'organismes favorisant l'entraide, l'autonomie et la solidarité (associations, groupe culturel, etc.)

1.2.8.1. Parmi les facteurs ambiants nous avons :

Les facteurs liés à la communauté

- Avoir conscience d'un besoin
- Motivation intrinsèque
- Flexibilité et capacité d'adaptation

²⁴ <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/QQLA/TC-QQLA-21485.pdf>, Mémoire de LEGROS, J. pour le MA de l'université de Laval

- Cohésion sociale préexistante
- Capacité de discuter, d'atteindre un consensus et de coopérer

Les facteurs liés au processus

- Une large participation
- Un bon système de communication
- Une concurrence minimale entre les groupes d'intervenants
- Une perception juste de la collectivité
- Des bénéfices possibles pour la majorité des résidents
- Des liens avec d'autres organisations à l'extérieur de la communauté
- Une cueillette systématique de l'information
- Implication rapide des organismes déjà en place
- Accès à de l'assistance technique
- Emergence continue de leaders
- Contrôle de la communauté sur la prise de décision
- Un bon équilibre au niveau des ressources disponibles

Les facteurs liés aux intervenants

- Une bonne compréhension de la collectivité
- Un engagement sincère
- Une relation de confiance avec les membres de la communauté
- La flexibilité

1.2.9. Recherche en résilience

« Le concept de résilience a trouvé rapidement ses adeptes dans le champ social, économique, comportemental, son analyse sur le plan organisationnel reste à faire. La résilience ne concerne pas seulement l'individu mais peut-être appliquée à un groupe voire à une organisation. La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. »²⁵

²⁵ <http://www.communication-sensible.com/articles/article0106.php>, LUGDIVINE, B.

Une crise peut être vue comme une opportunité de reconstruction, non dans le but de réduire la probabilité d'occurrence de l'événement désastreux mais dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu.

Paradoxalement à la littérature, réduire la fréquence d'apparition d'une crise ne revient en aucun cas à gérer la crise. La littérature s'efforce de décrire l'aspect imprévisible de la crise et à ce moment là, nous sommes en droit de nous poser la question : Comment éviter l'inévitable ? Si nous y parvenons, cela signifie que l'événement perd son caractère inévitable et devient bel et bien prévisible. A ce moment là, la notion de crise se confond avec la notion de risque. L'intérêt du sujet n'est donc pas de mettre en place des processus d'évitement de la crise mais au contraire de travailler post-crise et d'en tirer les enseignements qui en découlent.

Une nouvelle approche consisterait à porter un regard différent sur la crise, éclairer nos pensées autrement : il faut pour cela tirer parti de l'expérience, avoir une vision plus optimiste, être acteur de la crise et en dégager les bénéfices à la fois cognitifs et organisationnels. Dans un contexte organisationnel mouvant, les outils de gestion traditionnels doivent pouvoir eux aussi s'adapter au changement ce qui inclut également la création de nouveaux outils comme la résilience. La résilience dont le principe réside dans la capacité à sortir plus fort d'un traumatisme, pourrait permettre la mise en évidence de la capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur état d'équilibre, soit leur état initial soit un nouvel équilibre, pour fonctionner après un désastre.

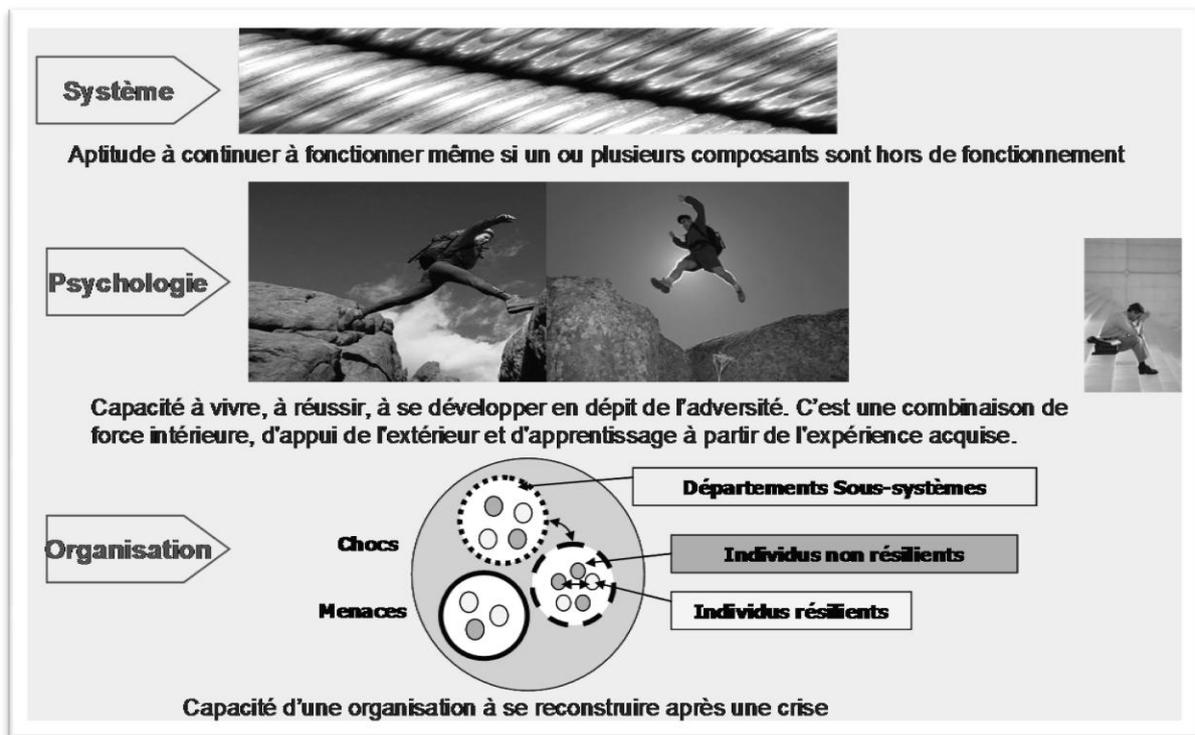


Image 6 : Les formes de la résilience

1.2.9.1. Les aspects de la résilience d'une entreprise

Le milieu interne, regroupant l'ensemble des forces internes à l'entreprise qui contraignent les actions de ses différents agents. Ce milieu est constitué par la connexion de processus, de technologies, fonctions, structures et agents humains qui sont en interaction. On y observe la synergie de ces différents sous-systèmes. La dynamique du milieu interne en relation avec le milieu externe dépasse, chacune de ses composantes et peut être la source de blocages ou de chocs endogènes (changement de stratégie de l'entreprise, plan social...).

L'environnement externe est le contexte le plus vaste dans lequel l'entreprise évolue et d'où elle tire ses ressources matérielles, financières, symboliques, culturelles. L'entreprise entretient avec son environnement un rapport soigné, elle y puise les ressources dont elle a besoin mais ces relations sont souvent la source de perturbations.

1.2.9.2. Cartographier le milieu

On pourrait établir une carte de l'entreprise dans son milieu, présentant chacun des sous systèmes :

- Le sous-système technologique définit l'état de la technologie au sein de l'entreprise, ainsi que les relations qu'elle entretient avec les autres sous-systèmes (notamment on notera ici les risques technologiques ou les dépendances des autres sous systèmes).
- Le sous-système fonctionnel comprend l'ensemble des relations opérationnelles au sein de l'entreprise, cela comprend l'ensemble des procédures, donc des ressources informationnelles, interpersonnelles, bref tout ce qui forme l'organisation de l'entreprise. Les dynamiques propres à ce sous-système orchestrent l'apprentissage, l'innovation, les coopérations interservices.
- Le sous-système structurel constitue l'ensemble des relations qui se sont instaurées à force d'habitude, par réglementation, il comprend aussi les usages culturels, les règles éthiques...
- Le sous-système directif décrit l'impact de la stratégie de l'entreprise sur les relations internes. Ce sous-système est par essence en perpétuelle évolution, il est composé de relations d'exécution qui visent à garder le cap sur les objectifs fixés et de relations d'ordre politique qui visent à modifier les valeurs, les normes, les objectifs.

1.2.9.3. Apport de la systémique

Théorie de la cybernétique (apport des études de Norbert Wiener sur les signaux)

Facultés auto-organisatrices (aptitudes à l'interaction et à l'auto-organisation)

Entropie des systèmes

Pour optimiser un système, il faut optimiser l'ensemble : notion de transversalité (cette notion importante est reprise dans cette étude, qui intègre la flexibilité des entreprises)

1.2.9.4. Résilience écologique

Pour l'écologiste, la résilience exprime, d'une part la capacité de récupération ou de régénération d'un organisme ou d'une population et d'autre part, l'aptitude d'un écosystème à se remettre plus ou moins vite d'une perturbation.

1.2.9.5. Résilience économique

« *La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent.* »²⁶

²⁶ RICHEMOND, A. *La résilience économique*, Ed d'Organisation, 2003.

1.2.9.6. Pierre d'Huy

Selon Pierre d'Huy²⁷ : « *la résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc comme vents et marées mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'entreprise et parfois même la renforcer.* »

1.2.9.7. Karl Weick

La fiabilité et la résilience des organisations ont été l'un des sujets de préoccupation des travaux de Karl Weick. Il a contribué à la compréhension du concept de fiabilité de plusieurs façons : d'abord en maintenant un fil conducteur théorique dans tous ses travaux puis en affinant le concept même de fiabilité par l'élaboration de concept relais tel que la résilience, la conscience collective et l'interrelation vigilante.

La construction du sens comme cadre théorique

Les processus de construction du sens revêtent ainsi une importance critique dans l'œuvre de Weick et servent de fil rouge à toute sa production. Les recherches sur la fiabilité n'y échappent d'ailleurs pas et Weick (1995) positionne la fiabilité organisationnelle comme le reflet de la capacité des acteurs à s'organiser et se réorganiser pour anticiper et faire face à des situations imprévues et dangereuses.

1.2.9.8. Bout Lugdivine²⁸

L'acceptation récente de la résilience repose sur l'idée qu'après perturbation, le système n'est pas marqué par un retour à l'équilibre, expression d'un comportement de résistance, mais réagit au contraire de manière souvent positive, créatrices grâce à de multiples changements et réajustements. La résilience est la propriété d'un système qui, adaptant sa structure au changement, conserve néanmoins la même trajectoire après une perturbation. Le terme de résilience implique donc que le système maintienne sa structure et assure sa continuité, non pas en préservant un équilibre immuable ou en revenant au même état qu'avant perturbation, mais au contraire en intégrant certaines transformations. Utiliser la crise comme opportunité d'apprentissage revient à tirer les enseignements qui découlent d'une expérience passée pour pouvoir mettre en place un nouveau processus décisionnel dans une situation analogue. Nous retiendrons, pour notre recherche, qu'une crise est une rupture de processus plus ou moins

²⁷ Consultant pour le cabinet de conseil en innovation

²⁸ LUGDIVINE, B. CEROG / CESMAP, IAE d'Aix en Provence

routiniers qui provoque des dégâts importants, implique une multiplicité d'acteurs et exige une intervention immédiate.

1.2.10. Crise et résilience

Crise	Résilience
Elle se manifeste dans une situation de tension	Elle apparaît dans une situation déstabilisante et traumatisante.
Elle est symptomatique. Elle est comme la face visible de l'iceberg.	Elle opère de manière non visible. Elle touche l'univers émotionnel, les valeurs, les modèles mentaux, l'engagement.
Elle provoque un choc et déséquilibre.	Elle tente de restaurer un équilibre antérieur ou nouveau et prend la forme d'un rebond.
Les repères sont bouleversés. Elle menace et entame le sens.	Elle revisite ses modèles mentaux et re-construit du sens.
Elle désarticule la réalité.	Elle explore et agence sa réalité.
Elle fragilise les liens.	Elle se construit dans l'interaction et privilégie les liens
Elle véhicule souvent une connotation négative.	Elle véhicule une connotation positive. Elle revitalise.
Elle menace et entame la confiance.	Elle évolue dans la confiance, l'estime de soi.
Elle provoque des pressions, génère du désarroi et du stress, amène des résistances	Elle permet de retrouver progressivement la sérénité et d'aborder les résistances comme une opportunité.
Elle est en décalage avec des ressources internes.	Les ressources internes des individus, l'auto-efficacité, le locus de contrôle sont à l'œuvre.

Tableau 6 : Comparaison Crise et Résilience

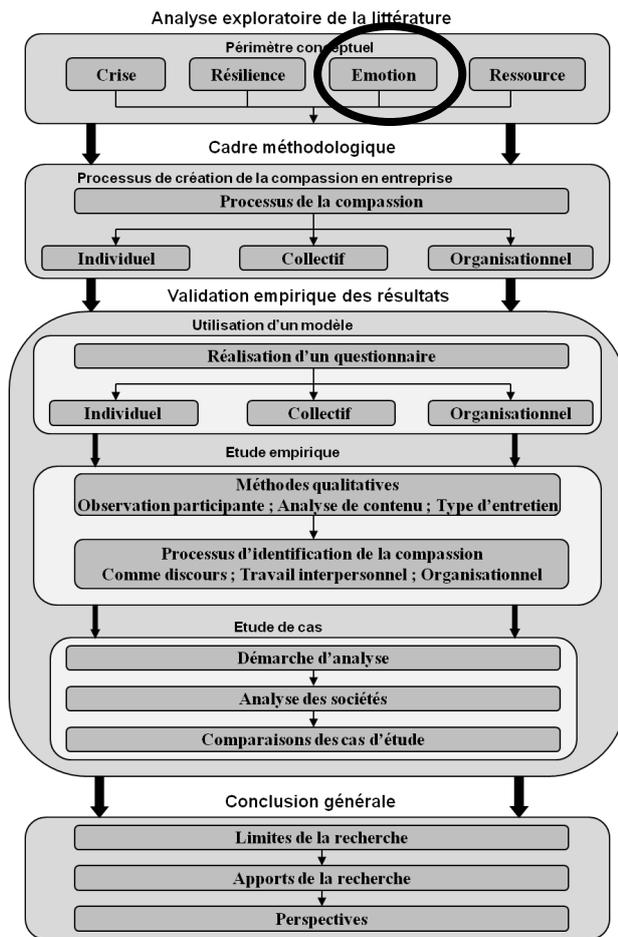
Intérêt pour la thèse

Dans ce sous-chapitre, nous avons pris connaissance de l'origine et de la signification du concept de résilience, tout en évoquant les extensions à d'autres sciences ainsi que les travaux de recherche.

Les travaux et les recherches mettent en évidence de nombreuses facettes dans le processus de résilience.

Notre thèse concernant au départ le processus de résilience, nous avons souhaité apporter les éléments actuels concernant ce champs.

1.3. Emotions et Sentiments



Ce que contient le sous-chapitre

Nous avons cherché à définir le champ affectif de la vie quotidienne. Les scientifiques eux-mêmes tiennent au sujet des émotions des discours qui peuvent paraître contradictoires. Nous avons également abordé la notion de sentiment. Tels que l'amour, la haine, l'angoisse. Nous avons étudié les émotions profondes, les états timériques, ainsi que les émotions basales.

Après avoir fait une revue et un large éclaircissement au sujet des émotions et des sentiments, nous avons analysé l'importance du stress ainsi que des émotions comme mode de préparation à l'action. Ce qui nous a conduits au concept d'intelligence émotionnelle.

Pour le sujet de notre recherche, l'un de nos opérateurs conceptuels concerne la compassion. Nous avons approché le concept de compassion en analysant celui d'empathie.

Lien avec le sous-chapitre précédent

Lorsqu'une crise survient dans une organisation, les employés sont touchés dans leurs émotions, ces affections peuvent être de nature favorable ou défavorable selon la forme du changement.

1.3.1. Des termes multiples pour des concepts flous

Le champ affectif²⁹ de la vie quotidienne est vaste mais difficile à définir.

Quelles en sont les unités constitutives :

- *Les émotions ?*
- *Les affects ?*

²⁹ « Champ affectif : Le champ affectif recouvre l'ensemble des émotions de base (au nombre variable), micro-émotions (qui déterminent l'humeur quotidienne), les sentiments mais également la régulation de la relation interpersonnelle (travail de figuration, politesse, notion d'empathie). Conformément à ce que préconise Jacques Cosnier, nous utiliserons « le terme d'affect pour parler d'émotion dans le sens large et celui d'émotion pour le sens restreint ». COLLETTA, J.M. TCHERKASSOF, A. Les émotions, Mardaga, 2003, p. 197.

- *Les sentiments ?*
- *Les passions ?*
- *Sans parler des émois, humeurs et autres « thymies »³⁰.*

*Le vocabulaire ³¹ des émotions est très riche, on en a recensé plusieurs centaines en langue anglaise, et on peut en relever jusqu'à 150 en français. Beaucoup de mots donc pour parler de ce que l'on connaît mal et qui pourtant anime chacun de nous quotidiennement (« motion » vient de e-movere : mouvoir au-delà, é-mouvoir)³². Depuis **Platon** qui considérait les émotions comme perturbatrices de la raison, en passant par **Kant** pour qui elles étaient maladies de l'âme, **Darwin** pour qui elles s'intégraient dans de précieux comportements adaptatifs et évolutifs des espèces, **Sartre** pour qui elles étaient « un mode d'existence de la conscience », et pour beaucoup d'autres encore, le champ des émotions se présente cacophonique en philosophie comme dans les représentations populaires. (Cosnier, 2006).*

Ne plus avoir d'émotion est le but de certaines philosophies du Nirvâna, tandis que les « libérer » et les faire « librement circuler » est l'objectif de certaines thérapies « humanistes »³³, les unes comme les autres étant censées rétablir, maintenir ou développer le bonheur de vivre³⁴. Par ailleurs, il est important dans les entreprises de savoir les utiliser « intelligemment » et d'apprendre à les gérer. Les scientifiques eux-mêmes tiennent à leur sujet des discours qui peuvent paraître contradictoires, comme si, dans ce domaine chacun, était libre de sécréter son propre savoir et de redéfinir termes et concepts, c'est ainsi que Kleinjinna (1981) a recensé onze catégories d'émotions et 92 définitions des émotions.

³⁰ « Thymie : Le terme thymie (du grec thumos : âme) est mieux adapté pour désigner les perturbations de l'humeur au sens thymique du terme. La thymie est le tonus, l'humeur d'un individu qui est gaie ou triste. Ce terme vient de thymus. Comme pour le terme humeur, les anciens thérapeutes pensaient qu'un dérèglement du thymus était à l'origine d'une mauvaise humeur au sens thymique du terme. » <http://www.vulgaris-medical.com/encyclopedie/manie-6096.html>

³¹ Vocabulaire (lexiques, dictionnaires, ...)

³² E-movere : du latin, dictionnaire : n.f. **motion** (du lat. motio, mise en mouvement, de movere, mouvoir).

³³ Thérapies humanistes : Les TH se veulent en opposition avec le « mécanicisme » et la technologie de notre siècle. Elles prônent un retour aux sources, à ce qui est authentique.

³⁴ Bonheur de vivre, référence à la psychologie positive : La psychologie positive est une branche de la psychologie cognitive basée sur des fondements humanistes. Elle a pris naissance à la fin des années 1990, avec le psychologue et professeur Martin Seligman, qui a mis sur pied le Positive Psychology Center, à l'Université de Pennsylvanie.

1.3.1.1. Exemples de contradictions tirés des meilleurs auteurs.

Pour Dantzer physiologiste « *le terme d'émotion désigne des sentiments que chacun de nous peut reconnaître en lui-même par introspection ou prêter aux autres par extrapolation* », mais dans la même page, le même auteur remarque que le fait de ne pas rester purement cérébrale mais d'être accompagnée de modifications physiologiques et somatiques constitue une « *caractéristique [...] importante [qui] permet de différencier les émotions des simples sentiments* » (Cosnier 2006).

Nous verrons dans la suite de notre thèse que l'émotion et le sentiment sont très différents l'un de l'autre. Toutefois nous concédons qu'un sentiment vient d'une émotion. Mais l'une des principales nuances se situe dans la durée, l'émotion est brève, le sentiment est de longue durée. Nous pouvons dire qu'un sentiment est une émotion qui s'étend dans la durée. De plus, nous verrons au sujet de l'empathie qui est un sentiment, qu'il y a aussi une distinction de durée entre l'empathie et la compassion. Bien que l'un et l'autre soient des sentiments, mais des sentiments de durée variable et d'intensité variable.

Pour Max Pagès psychosociologue clinicien « *il convient de distinguer « l'affect » de l'expression émotive, en réservant au premier le sens de l'expérience psychique et en limitant la seconde aux aspects comportementaux, gestes, mimiques, cris, larmes et aux dispositions physiologiques qui les sous-tendent.* » (Cosnier, 2006) Quant au « sentiment », il est pour Max Pagès « *une différenciation de l'affect ... son critère distinctif et son association à un discours intérieur qui nomme et l'objet et la nature de la relation ... le sentiment se construit dans la durée et lie les personnes* » ... tandis que « *l'affect ... est vécu de façon ponctuelle dans l'instant* ». De nouveau avec cet auteur nous retrouvons l'idée de « durée » entre émotion et sentiment.

Pour Ekman psycho-comportementaliste (1992) « *les émotions sont des entités psychophysiologiques et comportementales³⁵ en nombre fini : les émotions de base (basic emotions) ont en commun un déclenchement rapide, une courte durée, une survenue spontanée, une évolution automatique et des réponses cohérentes. Nous voyons ici que les émotions prennent une importance selon « la durée », les émotions de courte durée étant*

³⁵ Les émotions comportementales, agissent soient sur l'individu, le groupe ou l'organisation, c'est à ce courant que travail le domaine du management intitulé « le Comportement Organisationnel ».

appelées « *émotions de base* ». Ce qui les différencie des autres émotions, plus longue en durée, telles :

- les attitudes émotionnelles (ex : amour, haine)
- les humeurs (ex : l'appréhension, l'euphorie, l'irritation),
- les traits émotionnels (je dirais plutôt caractériels) (ex : hostile, timoré ...)
- les désordres émotionnels (ex : dépression, manie ...),
- les traces émotionnelles (emotional plots),
- les émotions complexes liées à des situations particulières et à une histoire relationnelle (ex : jalousie, rancune ...). » (Cosnier, 2006)

Pour Frijda psychologue fondamentaliste (1986, p.4) les phénomènes émotionnels sont « des comportements non opératoirement finalisés, des traits non instrumentaux de comportement, des changements physiologiques et des expériences évaluatives, reliées au sujet, le tout provoqué par des événements externes ou mentaux et en premier lieu par la signification de tels événements ». Les Passions n'ont pas besoin de déclencheur événementiel, mais s'expriment spontanément et sont attachées durablement à des buts. Les dispositions et les états d'esprit associés aux passions ou révélés par l'accès émotionnel sont des sentiments. Ceci dit, ce même auteur, dans de récentes études, (2001, p.15) met en valeur les émotions comme des « états motivationnels » : « *Le plus singulier, le plus marquant dans les émotions et ayant le plus de conséquences pour la conduite et la construction de la vie, c'est d'être des états de motivation* ».

Pour le neurophysiologiste J.D. Vincent, « *passions et émotions sont pour lui synonymes et sa Biologie des passions (1986) propose une « nouvelle théorie des émotions » basée sur l'étude du « désir », du plaisir et de la douleur, de la faim et de la soif, de l'amour, du sexe et du pouvoir ...* » (Cosnier, 2006)

1.3.2. Définitions du sujet et des termes utilisés

Dans cette situation terminologique et épistémologique quelque peu confuse, il importe de définir les significations attribuées dans cette thèse aux termes : **émotions**, **passions**, **humeurs**, **sentiments**, **affect**. L'absence de définitions précises complique en effet bien souvent les discussions même entre spécialistes.

Les difficultés définitoires ont principalement deux raisons :

- « *L'usage populaire du terme : « Emotion » sert couramment d'étiquette recouvrant tous les phénomènes affectifs comme au temps de Descartes on utilisait le terme de Passions³⁶. » (Cosnier, 2006)*
- « *La définition même de phénomènes ou états affectifs et la référence difficilement contournable à l'introspection. Nos choix terminologiques sont donc forcément entachés d'une certaine dose d'arbitraire mais ils sont basés sur les usages dominants dans l'International Society for Research on Emotion. » (Cosnier, 2006)*

1.3.2.1. Les émotions

De nos jours un grand nombre d'experts, définissent les émotions exclusivement de types basales, primaires ou modales, telles la peur, la surprise, la joie, la tristesse, la colère, le dégoût et quelques autres, au nombre de 6 à 10 et leurs dérivés, émotions mixtes, résultantes des mélanges d'émotions basales. Leurs spécificités sont d'être des processus dynamiques qui ont un début et une fin et une durée relativement brève. Ces phénomènes phasiques sont causés par des événements précis et inattendus.

Situation	Émotion	Comportement
Danger	Peur	Fuite
Domage	Colère	Agressivité
Perte	Tristesse	Repli
Plaisir	Joie	Partage

Tableau 7 : Les principales émotions

³⁶ Passions : L'idée de « passion de l'âme » désigne, pour Descartes, dans son Traité des Passions, les affections ou changements internes que subit l'âme sous l'impulsion du corps. Ainsi il déclare dans la Lettre à Élisabeth du 6 octobre 1645 que l'« *on peut généralement nommer passions toutes les pensées qui sont [...] excitées en l'âme sans le secours de sa volonté, et par conséquent, sans aucune action qui vienne d'elle, par les seules impressions qui sont dans le cerveau, car tout ce qui n'est point action est passion* ». La passion la plus fondamentale est selon lui l'admiration (étonnement).

1.3.2.2. Les épisodes émotionnels

« Sont des émotions rémanentes : ils débutent comme les émotions basales mais ont des durées plus longues, un exemple caractéristique est celui du deuil, mais aussi de multiples circonstances de participation à des événements ou à des manifestations sociales : mariages, carnivals, fêtes et commémorations, compétitions sportives etc... L'état émotionnel commence souvent dans l'anticipation de l'événement, subit son apogée durant l'événement et persiste un temps plus ou moins long. La rumination mentale est une autre forme d'émotion rémanente, elle consiste en un retour souvent intrusif de pensées, images mentales ou souvenirs liés à un événement émotionnel passé ». (Cosnier, 2006)

1.3.2.3. Les sentiments

Tels que l'amour, la haine, l'angoisse, entre autres, se distinguent nettement des précédents par leurs causes plus complexes, par leur durée plus longue (tonique) et leur intensité plus basse. Bien que souvent construits sur une fixation affective à des objets précis ils persistent et sont vécus même en l'absence de ces objets.

1.3.2.4. Les sentiments excessifs

Sont apparentés aux états de dépendance affective qui caractérisent les addictions, constituent les **passions**. Remarquons que la distinction que nous faisons entre émotion et sentiment rejoint la distinction qui est faite dans le langage courant entre être émotif et être sentimental...

Les humeurs

« Disposition affective fondamentale, riche de toutes les instances émotionnelles et instinctives, qui donne à chacun de nos états d'âme une tonalité agréable ou désagréable, oscillant entre deux pôles extrêmes du plaisir et de la douleur (10). Les variations pathologiques de l'humeur peuvent se produire dans le sens négatif (humeur dépressive), dans le sens positif (humeur expansive) ou dans le sens d'une indifférence thymique (humeur athymique).

Exemple : l'humeur expansive exprime toutes les nuances du bien être, de la joie, de l'euphorie jusqu'à l'exaltation maniaque. La tonalité des affects expansifs est celle du plaisir,

du bonheur et de l'espoir. Quand l'humeur est expansive, tout est perçu sur un mode euphorique.

L'humeur est un état affectif qui dure relativement longtemps contrairement à l'émotion.

L'humeur s'installe progressivement alors que l'émotion apparaît brutalement. L'humeur peut être considérée comme un état chronique, alors que l'émotion apparaît et disparaît rapidement, on peut parler d'état aigu. » Fernandez, L. (sous presse- Janvier 2009). Emotion. In Monique Formarier et Ljiljana Jovic, Les concepts en sciences infirmières. Lyon : allat-Conseil.

1.3.2.5. Les affects

Définition affect : En grec pathos, désigne ici les perceptions et les sentiments, seuls réalités crédibles selon le scepticisme : Le sceptique donne son assentiment aux affects qui s'imposent à lui à travers une impression ; par exemple, il ne dira pas, alors qu'il a chaud ou qu'il a froid, « *il me semble que je n'ai pas chaud ou que je n'ai pas froid* » (Sextus Empiricus, Esquisses pyrrhoniennes - I, 13).

En latin, affectus désigne traditionnellement un état de l'âme, un sentiment. Selon Spinoza, (Éthique III, définition III), « *il s'agit plus précisément d'une modification ou d'un changement se produisant dans le corps en même temps que dans le mental (mens), modification par laquelle ma puissance d'agir est augmentée ou diminuée.* » Ainsi une modification ou affection (affectio) me laissant indifférent n'est donc pas un affect au sens de affectus.

« Les affects sont des éprouvés affectifs, ils sont les faces subjectives des émotions basales et de leurs dérivées. Les affects peuvent être durables et accompagnent ce que nous avons défini comme sentiments. (Par exemple la sympathie que l'on porte à un ami, les affects de haine, de jalousie, d'amour...). Ainsi, tout en utilisant l'acception restreinte, on pourrait dire aujourd'hui consacrée, du terme « émotion basale » ou « modale », si nous voulons traiter aussi du champ émotionnel dans son acception étendue il conviendra d'aborder les autres états affectifs : épisodes, sentiments et humeurs. » (Cosnier, 2006).

Pour Sigmund Freud, la pulsion se divise en affect et en représentation. L'affect est une impression, un ressenti, une qualité émotionnelle. La représentation est une idée, un concept. Plus précisément, l'affect et la représentation sont deux représentants psychiques de la

pulsion: Cette dernière, tout autant somatique, s'exprime dans les deux domaines de l'affect et de la représentation. La pulsion ne saurait donc être réduite à l'affect, de même que l'affect ne peut en tout état de cause être compris comme synonyme d'émotion. Quant aux destins de l'affect lié à une représentation, mentionnons simplement la possibilité d'une isolation et d'un déplacement, mécanismes défensifs révélateurs du fonctionnement psychique normal.

1.3.3. Des fortes émotions aux grands sentiments

1.3.3.1. La question des « émotions basales »

Pour résumer ce que l'on peut considérer aujourd'hui comme la doctrine officielle de la quasi-totalité des spécialistes, il existe un nombre déterminé d'émotions « discrètes » (c'est-à-dire différenciées les unes des autres) appelées émotions basales ou primaires (« basic emotions »). Elles sont caractérisées par trois composantes :

1. Des éprouvés spécifiques (affects).
2. Des expressions comportementales spécifiques (processus dynamique).
3. Des manifestations physiologiques tout aussi spécifiques.

Ces composantes forment la classique triade émotionnelle qui caractérise chaque émotion, mais comme nous le verrons s'y ajoutent deux autres éléments plus variables :

- L'évaluation cognitive
- La tendance à l'action

Certaines émotions sont admises par tous, d'autres sont plus discutées. Les plus communes sont (peur, tristesse, joie, surprise, dégoût, colère).

1.3.3.2. Axes d'organisation des émotions

Comment les émotions ont-elles été isolées et définies ? Généralement à partir de classements de photographies de visages, ou de dessins, ou encore d'analyses de vocabulaire de sujets incités à parler de leurs émotions. Les résultats obtenus recourent des distinctions familières pour le grand public et des arguments divers fondés sur des descriptions comportementales ou sur des études de corrélats physiologiques paraissent les confirmer.

« Pour les présenter, nous utiliserons deux types de travaux récents qui donnent une idée assez panoramique de la question et qui nous permettront d'indiquer les problèmes sujets à discussion et les pistes de recherches actuelles. Le premier se réfère aux travaux d'Ekman et

particulièrement à une publication où il propose une synthèse critique de ses conceptions, le second correspond à une recherche poursuivie à la fois dans une perspective fondamentale et comparative par une équipe européenne dans les années 80. » (Cosnier, 2006)

1.3.3.3. A partir des travaux de P. Ekman

Pour Descartes, déjà en 1644 il y avait six « passions primitives³⁷ » : admiration, amour, haine, désir, joie et tristesse qui « *sont comme les genres et toutes les autres sont des espèces* » (Les passions de l'âme, Paris, Vrin, 1964). Nous pouvons nous interroger si Descartes, ne confondait pas émotion et sentiment, puisqu'il parle de passion primitive, alors que nous avons vu ci-dessus que la passion serait du domaine du sentiment. P. Ekman se situe dans une tradition néodarwinienne qu'il a contribué à mettre en valeur (Ekman, 1977) les émotions de base, bien différenciées (discrètes) sont phylogénétiquement adaptées pour permettre à l'organisme de faire face à différents problèmes fondamentaux de la vie courante qui nécessitent des réactions rapides et temporaires. Ces émotions seraient d'expression universelle.

« Ekman et Friesen ont réussi à mettre au point un système de codage des mimiques faciales fondé sur la détermination d'unités d'action à définition anatomique (et donc objectivables). Cette méthode « Facial Action Coding System » (FACS) constitue un progrès très sensible pour la recherche en permettant de dépasser les évaluations intuitives du genre « ce sujet présente une mimique de tristesse » ou « son visage exprime la colère », par une formule précise indiquant les unités d'action mises en œuvre. Les corrélations entre les affects éprouvés et les unités d'action utilisées permettent ainsi de décrire des configurations types avec leurs caractéristiques fondamentales et leurs variantes. Ainsi, ont-ils relevé pour la Colère six expressions qui constituent une famille, mais ces expressions sont proches et ont un noyau commun qui les distingue aisément de la Peur et du Dégoût. Dans tous les cas de Colère, par exemple, les sourcils sont abaissés et rapprochés, la paupière supérieure relevée et le muscle labial resserré. » (Cosnier, 2006)

³⁷ Passion primitive : Six passions constituent les Passions primitives, toutes les autres sont composées de quelques-unes de ces six, ou bien en sont des espèces. Ces six passions primitives sont l'Admiration, l'Amour, la Haine, le Désir, la Joie, et la Tristesse. L'ordre de ces passions est déterminé par la manière dont elles touchent une personne.

1.3.3.4. Les neuf caractéristiques des émotions de base

Dans un article de 1967, Ekman et Friesen, (EKMAN, P., FRIESEN, W.N., 1967, The repertoire of non-verbal behavior, *Semiotica*, 1, 49-98.) énumère neuf caractéristiques, qui selon lui, permettent de spécifier les différentes émotions de base.

1/ L'universalité des signaux émotionnels

En faisant évaluer des photos de mimiques faciales à diverses populations (Nord-Américains et Latino-Américains, Européens, Japonais etc...) l'expression des émotions de base est reconnue de façon universelle.

2 / Présence d'expressions comparables chez l'homme et chez les autres Primates.

Pour Darwin (1872), l'existence d'expressions émotionnelles chez les animaux est un fait d'une importance théorique fondamentale. On peut facilement observer chez les Primates des expressions de peur, de colère, de tristesse et de joie.

3 / Chaque émotion s'appuie sur un contexte physiologique spécifique

Pour Ekman et ses collaborateurs il existerait des tableaux spécifiques de mise en action du système nerveux autonome, démontrés au moins pour la colère, la peur, le dégoût et la tristesse.

4 / Universalité des événements déclencheurs.

Si l'on admet l'idée de l'évolution adaptative de l'expression émotionnelle, il est logique de supposer que les situations inductrices ont des points communs : c'est un certain type de situations et de problèmes vitaux fondamentaux qui provoquent telle ou telle réaction.

5 / La cohérence des réactions émotionnelles.

De façon générale, il y a congruence entre l'expérience émotionnelle et son expression et réciproquement. Il y aurait un ensemble psychophysologique pré câblé associant étroitement expérience et expression.

6 / Le déclenchement rapide

Il est, pour Ekman, fondamental en raison de la valeur adaptative des émotions de base. Les réactions physiologiques peuvent survenir en une fraction de seconde et les mimiques en quelques millisecondes.

7 / La durée limitée.

D'après Ekman, les émotions de base durent quelques secondes, non des minutes et encore moins des heures ou des jours. L'expérience subjective est plus durable que les manifestations objectives.

8 / Le mécanisme de perception automatique.

Quand l'émotion surgit, elle le fait brusquement. Elle n'est donc ni volontaire ni raisonnée. Pour Lazarus, (1991) ce serait un « principe psychobiologique » auquel seraient liés les universaux des processus émotionnels.

9 / La survenue spontanée.

En raison de son déroulement rapide, de sa perception automatique, de ses réactions expressives involontaires, l'expérience émotionnelle n'est pas délibérément choisie et est difficile à éviter.

1.3.4. Les émotions de base et les interactions sociales

Si l'on est d'accord pour reconnaître l'existence des émotions de base, telles qu'elles sont définies par Ekman, il reste à préciser leur place dans la vie sociale. Qu'est-ce qui les déclenche ? Que font alors ceux qui les vivent ? Avec quelles conséquences ?

Répondre à ces questions n'est pas simple car l'approche expérimentale en est complexe : D'abord pour des raisons déontologiques évidentes, mais aussi pour des raisons pratiques : Arriver à provoquer en laboratoire de la colère ou de la tristesse par exemple n'est guère réalisable de façon systématique. Aussi, en 1979, un groupe de chercheurs européens³⁸ s'est réuni sous l'égide du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale de la Maison des Sciences de l'Homme à Paris et a décidé d'aborder le problème par la méthode des questionnaires. Après des discussions et des essais préliminaires, quatre émotions furent retenues : la Joie, la Tristesse, la Peur, la Colère.

³⁸ Ces chercheurs représentaient : la Grande Bretagne (SUMMERFIELD, B.A.), la Belgique (RIME, B.), l'Italie (GIOVANNI, D. et RICCI-BITTI, P.), l'Espagne (DOLS, J.M.F. et FERNANDEZ, A.J.), la France (AEBISCHER, V. et COSNIER, J.), la Suisse (BANNINGER-HUBER, E.), l'Allemagne (SCHERER, K. et WALLBOTT, H.G.).

1.3.4.1. Durées et intensités variables selon les émotions

« Le questionnaire administré a permis l'analyse et la mesure de l'intensité des expériences. Ainsi, une émotion se distingue des autres par sa plus forte intensité : **La Colère**. Quant à la durée, elle est assez différente selon les émotions.

- *La Peur dure de quelques secondes à une heure maximum. Sans doute parce qu'elle est liée à un stimulus très précis et soudain qui provoque nécessairement des réactions adaptatives : fuite, soumission, aversion, réassurance, qui font que l'émotion n'a plus lieu d'être.*
- *La Colère dure de quelques minutes à quelques heures. Liée à la personne ou à la situation déclenchante, l'expérience émotionnelle décroît avec l'adaptation du sujet ou avec l'évolution de la situation, en particulier si la personne n'est plus exposée à l'objet causal.*
- *La Joie s'étend d'une heure à un jour, cette relative durée étant liée à son contexte social important.*
- *La Tristesse, enfin, se prolonge de un à plusieurs jours nécessitant parfois, comme signalés plus hauts, l'élaboration d'un travail de deuil et l'adaptation à la nouvelle situation relationnelle. » (Cosnier, 2006).*

1.3.4.2. Les manifestations non verbales sont caractéristiques

Certaines manifestations sont classiques : les rires accompagnent la joie et les pleurs la tristesse. La Joie se caractérise, en outre, par l'approche, le contact et un certain niveau d'expression psychomotrice, tandis que le repli sur soi est associé à la Tristesse. La voix est modifiée dans toutes les émotions, particulièrement dans la Colère

1.3.5. Les émotions profondes

Pour qui est familier de la littérature « scientifique » devenue abondante sur les « émotions », une constatation paradoxale apparaît : Seules les émotions de base, dont traite le précédent chapitre, en constituent le thème habituel, mais **l'Amour, la Haine, l'Angoisse** en sont presque toujours absents. Or, ils font partie certainement des affects, éprouvés et affichés abondamment dans la vie quotidienne de chacun, exploités et diffusés dans les représentations médiatiques diverses : cinéma, romans, informations télévisées, "reality shows" etc. ... Le bain social est saturé en émotions (au sens large), l'Amour, la Haine, l'Angoisse. Mais rappelons qu'en effet ce ne sont pas des « émotions » au sens strict, ils s'en distinguent par leur

caractère temporel (ils sont durables) et par leur apparition qui n'est généralement pas liée à un événement unique et imprévu.

1.3.5.1. La haine et les violences.

« *Après les grands sentiments positifs qui sont vécus dans l'amour tendre et dans l'amitié affectueuse on est amené naturellement à envisager les grands sentiments « négatifs » : la haine³⁹, l'agressivité⁴⁰ et la violence⁴¹. Naturellement car, linguistiquement parlant, « amour et haine » sont souvent associés comme membres d'une paire antonyme et, éthologiquement parlant, « amour et agressivité » sont constitutifs des comportements sexuels et plus largement des comportements reproducteurs » (Cosnier, 2006).*

1.3.5.2. Les états timériques

Plusieurs termes sont souvent utilisés, comme synonymes ou sémantiquement apparentés, que l'on peut regrouper sous l'étiquette d'états timériques⁴² : angoisse, anxiété, peur, crainte, effroi, appréhension, inquiétude, terreur, panique.

Tous ces états qui ont en commun un vécu psychophysiologique désagréable, se distinguent les uns des autres en fonction de leur intensité, de leur durée et des circonstances de leur apparition. La peur est une des émotions de base que nous avons déjà rencontrée, elle se caractérise par le fait d'avoir un objet réel précis :

- La peur est peur de quelque chose, elle a ses raisons d'être objectives.
- La crainte et l'appréhension sont des peurs anticipatoires.
- A l'opposé, l'angoisse est un état de peur⁴³ sans objet dont l'anxiété et l'inquiétude ne se différencient que par leur moindre intensité.

³⁹ **Haine** : La haine est un sentiment de répulsion intense éprouvé à l'égard de quelqu'un (parfois quelque chose). Il s'agit en définitive d'un désir de destruction de l'objet (être ou chose) sur lequel il porte. L'amour est communément considéré comme le sentiment antagoniste de la haine.

⁴⁰ **Aggressivité** : L'agressivité est la manifestation de la tendance à nuire à autrui, que ce soit de façon réelle, imaginaire ou symbolique. Pour le biologiste Konrad Lorenz, l'agressivité est un instinct naturel lié à tous les autres besoins vitaux, que ce soit pour la prise de nourriture, la fuite devant un danger ou le comportement sexuel.

⁴¹ **Violence** : La violence est un terme général employé pour décrire un comportement agressif, non amical, non pacifiste, autrement dit une contrainte imposée à autrui, qui provoque la douleur, la peine.

⁴² **Etats timériques** : « *L'angoisse porte l'ensemble de ce qu'on appelle les états timériques que sont la peur, la terreur, l'effroi, l'anxiété. L'angoisse surgie, tout à coup, à la faveur de la solitude, de l'insécurité, de l'obscurité* ». (LE GALL, 1992).

- La panique est une crise d'angoisse aiguë et intense
- La terreur et l'effroi sont des peurs extrêmes.

Anxiété et angoisse se différencient, soit par leur intensité : l'angoisse serait une anxiété majeure, soit par leur appartenance : l'angoisse serait somatique avec des symptômes végétatifs évidents, l'anxiété serait essentiellement psychique et certains lui rattachent la timidité, l'embarras, l'inquiétude ... Mais on sait bien que la timidité et l'embarras s'accompagnent aussi de signes végétatifs : tremblements, sueurs, rougeurs ... Nous admettons donc qu'angoisse et anxiété sont quasi-synonymes, l'angoisse étant une anxiété majeure et l'anxiété une angoisse mineure.

De l'événement à l'action

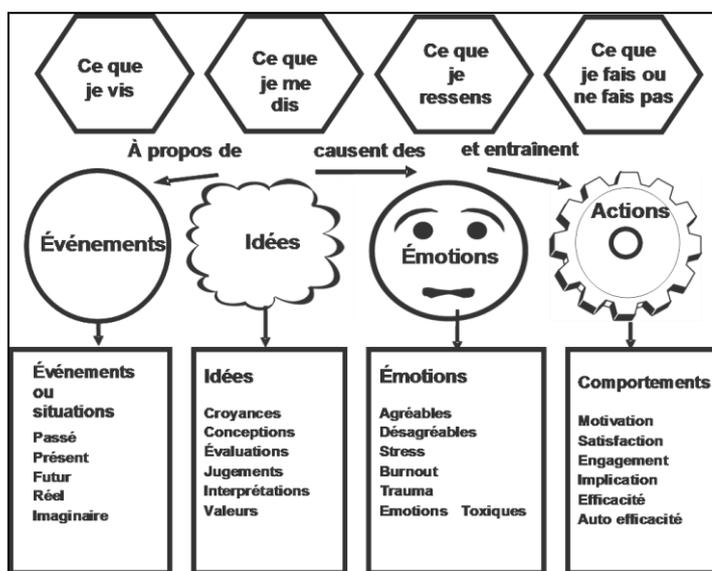


Image 7 : De l'événement à l'action

1.3.5.3. Le stress

Le stress reste une notion floue, qui caractérise un phénomène qui relève à la fois du biologique, du psychologique et du social.

⁴³ (FREUD, S. 1926) : « l'angoisse a pour caractère inhérent l'indétermination et l'absence d'objet; dans l'usage correct de la langue son nom lui-même change lorsqu'elle a trouvé un objet : il est remplacé par celui de peur ».

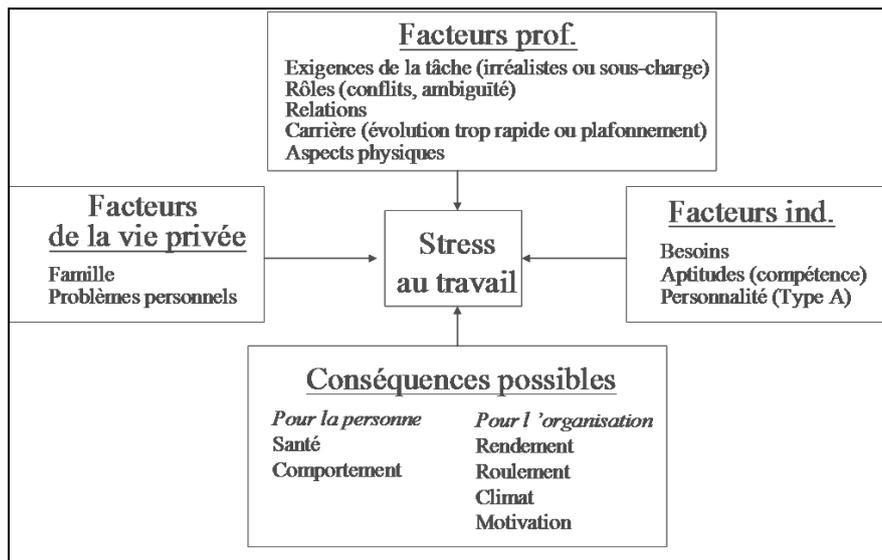


Image 8 : Le stress au travail

Plusieurs manières de l'envisager se sont succédées et cohabitent encore, certaines relevant davantage des sciences médicales :

- Le modèle de Seyle, établi dès les années 1930, est le premier du genre (par la suite c'est sur ce modèle que nous nous baserons). Le stress, qualifié de « syndrome général d'adaptation » y est défini comme « la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est faite, dans une finalité d'adaptation ». Hans Seyle distingue trois phases : réaction d'alarme (mobilisation des forces de défense), stade de résistance (complète adaptation à l'agent stressant) et éventuellement stade d'épuisement (le sujet n'a plus les capacités à faire face) ;
- Le modèle de Laborit définit le stress comme réaction assurant la survie de l'organisme face à un danger. Elle se produit lorsque l'individu, face à une situation stressante, ne peut ni lutter ni fuir, subissant ainsi une « inhibition de l'action » aux conséquences potentiellement pathogènes ;
- Le modèle de Lazarus met en évidence le fait que l'individu procède à une double évaluation face à une situation stressante : celle primaire du danger ou de la menace que fait peser cette situation et celle, secondaire, des ressources dont il dispose pour y faire face. Richard Lazarus insiste sur l'importance de cette perception de la situation comme menaçante.

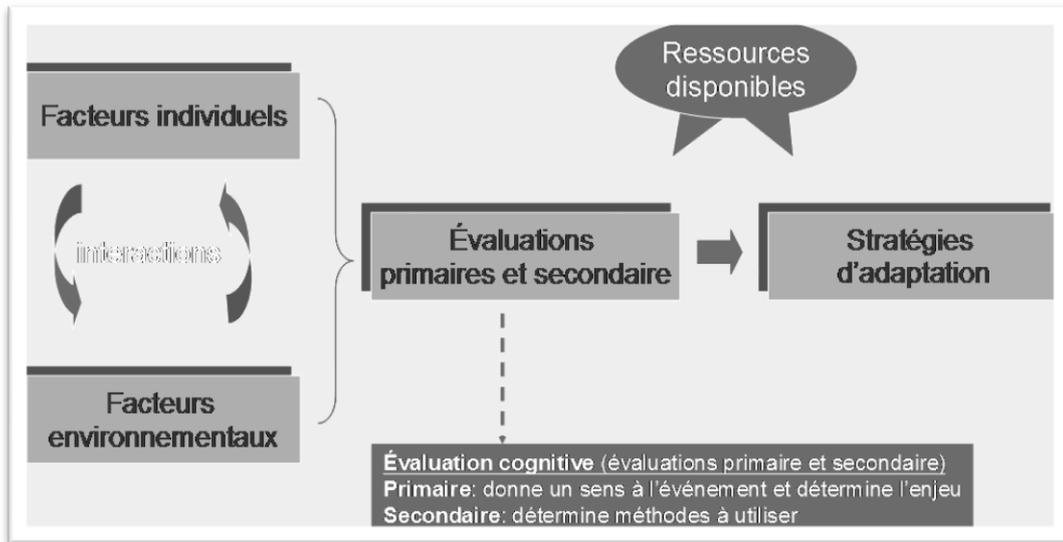


Image 9 : Le modèle du stress, selon Lazarus

D'autres s'inspirent de l'ergonomie, et concernent spécifiquement le stress au travail :

- Le modèle de Siegrist pose que « l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est payé en retour ». Cette récompense peut être aussi bien matérielle (rémunération) que sociale (reconnaissance) ou symbolique (sens donné à l'effort) ;

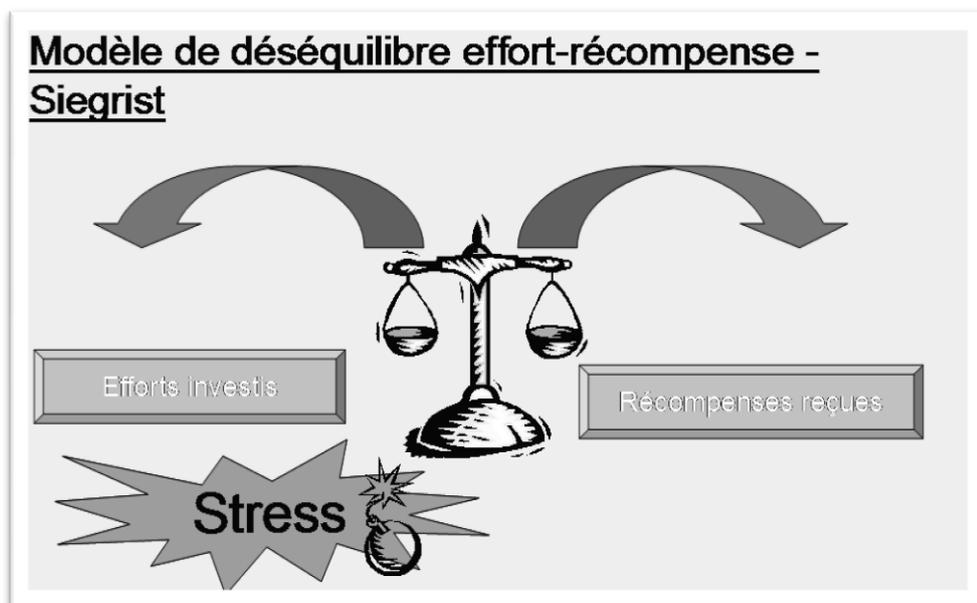


Image 10 : Le modèle du stress, selon Siegrist

- Le modèle de Karasek croise deux types de facteurs de stress : la demande (forte ou faible) faite à l'individu et le contrôle (fort ou faible) que ce dernier peut exercer sur son activité. D'où la possibilité d'établir une typologie des situations de stress au travail. Celles où le travailleur est soumis à une forte demande tout en ayant un faible contrôle de son activité, et où, en plus, son soutien social est faible (caissières, serveurs...) sont les plus stressantes.

Modèle demande-contrôle - Karasek

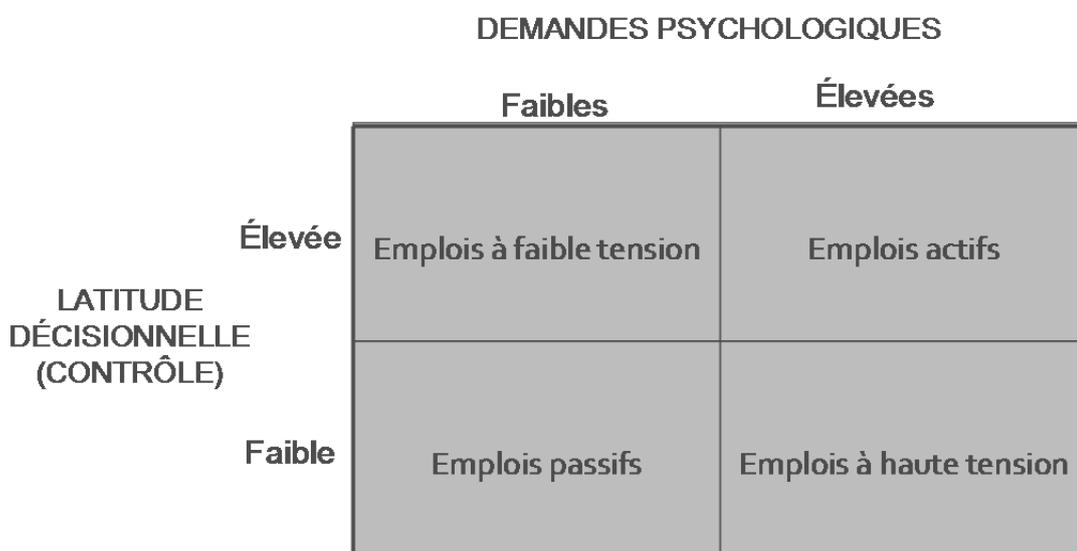


Image 11 : Le modèle du stress, selon Karasek

Si les notions **d'angoisse-anxiété** (définies ci-dessus dans le paragraphe traitant des états tymériques) sont d'essence psychologique, la notion de stress quant à elle s'étaie plutôt sur la biologie. En 1936, à l'Université Mc Gill de Montréal, Hans Selye décrit les réactions de l'organisme à diverses formes d'agression (aussi bien anatomophysiologiques que psychologiques) et il définit un « syndrome général d'adaptation ».

« La phase d'alarme durant laquelle l'organisme est soumis à l'agent agresseur (stressor), réagit avec rapidité par une mise en jeu du système nerveux végétatif, avec libération de catécholamines (adrénaline et nor-adrénaline) ; ces réactions physiologiques sont comparables à celles que l'on trouve dans les mises en tension émotionnelle. Au delà d'un certain seuil, les modifications du milieu intérieur ainsi produites réalisent un déséquilibre

homéostasique qui à son tour provoque une contre-réaction parfois excessive et l'organisme entre alors dans la phase de résistance : les défenses sont mobilisées pour lutter contre le stresser. » (Cosnier, 2006)

Le diencephale et l'hypophyse entrent en action en stimulant des sécrétions d'hormones cortico-surréaliennes, une augmentation du catabolisme (D. Le Breton, Passions du risque, Paris : Métailié, 1991). J'utilise les termes « stress » et « stresser » ; « agresseur » et « agression » auraient pu être utilisés pour traduire « stressor » et « stress », mais l'utilisation du terme « stress » est aujourd'hui irréversible.

C'est dans les années 1950 que les travaux de Selye acquièrent une grande notoriété avec la publication de « stress of life » et que le terme de « stress » fit son apparition dans le langage public pour désigner toute situation où l'organisme est soumis à un événement physique ou psychologique auquel il doit faire face par la mise en jeu de mécanismes adaptatifs.

1.3.5.4. Les acteurs physiologiques du stress

« D'abord il faut remarquer que l'extension de la notion de stress à toute situation nouvelle nécessitant une réaction adaptative, fait que les stresser peuvent être aussi liés à des événements heureux : promotion, voyage, mariage... Les compagnies d'assurance sont même arrivées à chiffrer le risque de morbidité selon les différents stresser et ont établi des « échelles » : ainsi la fameuse échelle de « vulnérabilité » de Holmes et Rahe. » (COSNIER, 2006).

Dans la suite de nos travaux nous évoquons à plusieurs reprises la notion de double crise (interne, lié à l'entreprise) et externe (lié à l'individu). Dans l'élaboration de notre questionnaire, nous nous référons à cette notion de double crise, et pour faire figurer cette crise externe, nous nous sommes basés sur cette échelle de Holmes et Rahe.

Rappelons ici que notre problématique principale porte sur la résilience de compassion, la définition de son processus et son activation par les toxic handlers. Ce sont des personnes spécifiques pour l'entreprise, ils portent sur eux les souffrances de leurs collègues et ils subissent le phénomène de double crise. Cette combinaison individuelle, collective et organisationnelle « redynamise l'organisation » en crise et « libère de la souffrance » les individus.

1.3.5.5. Événements stressants - Intensité du stress

- Mort de l'époux (épouse)
- Divorce
- Emprisonnement
- Mariage
- Départ à la retraite
- Arrivée d'un nouveau né
- Changement de situation
- Départ d'un enfant du foyer
- Succès personnel important
- Changement de résidence
- etc. ...

Cette échelle (réduite ici volontairement à quelques items) donne une idée de la variété extrême des stressés éventuels. Et c'est un fait que des accidents cardiaques surviennent à l'annonce inattendue d'événements aussi bien heureux que malheureux, que des cancers ou d'autres maladies apparaissent particulièrement dans les périodes d'entrée à la retraite ou quand surviennent des changements professionnels ou familiaux aussi bien positifs que négatifs.

Cependant, nuanciant cette perspective quelque peu inquiétante, une autre conception s'est faite jour, celle du « bon stress » ou « eustress ». La vie quotidienne apporte à chacun une ration de stimulations utiles, ce sont les émotions bien tempérées, les petites joies et peines, les difficultés qui accroissent le plaisir de vaincre, les satisfactions de réussites qui entretiennent le tonus aussi bien physique que moral de l'individu. Une situation de protection totale contre tout stress créerait un nirvâna sans doute insupportable et préjudiciable à la santé. Certains auteurs ont d'ailleurs décrit les situations de trop grand calme comme elles-mêmes stressantes car génératrices d'ennui et de frustrations. L'attrait pour les activités sportives et ludiques, pour les « aventures » et les voyages, est d'ailleurs un indice de ce besoin et des bienfaits de l'eustress.

D'autre part il n'existe pas une relation linéaire simple du type : stresser --> stress. A stresser égal, le stress peut différer en raison de plusieurs facteurs liés. Qui rejoint celle de la bonne anxiété.

1.3.5.6. Les émotions absentes : Alexithymie⁴⁴ et pensée opératoire

« En 1962, les psychanalystes P. Marty et M. de M'Uzan proposaient le concept de pensée opératoire pour désigner un type de fonctionnement mental particulier qui leur semblait lié à l'existence de troubles psychosomatiques. La pensée opératoire désigne un mode de fonctionnement mental organisé sur les aspects purement factuels de la vie quotidienne. Les discours qui permettent de la repérer sont empreints d'objectivité et ignorent toute fantaisie, expression émotionnelle ou évaluation subjective. Le sujet semble ainsi adhérer à la réalité opératoire et se référer à l'efficacité de l'action concrète. Marty et ses collaborateurs en déduisaient que la pensée opératoire était basée sur une carence fonctionnelle des activités fantasmatiques et oniriques, carence qui empêchant l'intégration des tensions pulsionnelles autrement que par l'action, allait de pair avec l'apparition de perturbations somatiques. La description de la pensée opératoire a eu un grand retentissement dans les années 60-70 en France et contribua à la notoriété de l'Ecole Psychosomatique de Paris. » (COSNIER, 2006).

L'alexithymie a été proposée par Sifneos en 1972 pour désigner un syndrome présenté par certains malades psychosomatiques. L'alexithymie reprend à son compte la description de la pensée opératoire de Marty et de M'Uzan et la met dans un cadre où comme l'étymologie l'indique (a-lexis-thymos : manque de mot pour l'émotion) la dimension du déficit émotionnel est particulièrement mise en relief. Les points cardinaux du syndrome alexithymique sont les suivants :

- L'incapacité à l'expression verbale des émotions.
- La carence de la vie imaginaire.
- La tendance au recours à l'action.
- L'adhérence aux faits et réalités concrètes.

⁴⁴ On trouvera dans la monographie de PIDINIELLI, J.P. *Psychosomatique et alexithymie*. PUF. 1992. Dans le *Que sais-je ?* de MARTY, P. *La Psychosomatique de l'adulte*. PUF. 1990. Dans le *Petit Traité de médecine psychosomatique* de VAYSSE, J. *Empêcheurs de penser en rond*. 1996. Se sont des revues générales sur ces questions.

1.3.5.7. Les théories cognitivistes

Ces théories raisonnent pour la plupart en termes de traitement de l'information. Le principe général en est le suivant.

1. Dans une première étape l'événement inducteur est reçu, interprété, codé et mis en forme de représentation interne (de cognition). Je prends conscience de l'événement.
2. Dans une deuxième étape un plan de préparation à l'action (du faire-face) est mis en place. J'éprouve un sentiment au regard de ma prise de conscience.
3. Dans une troisième étape une évaluation de l'adéquation de l'action adaptative est effectuée. Je peux agir en toute conscience.

Nous pourrions en faire le schéma suivant :

Événement --> inducteur Captage --> Perception --> Interprétation --> Codage -->
Représentation cognitive --> Préparation à l'action --> Action --> Evaluation

Cette conception avec des variantes est celle des différents auteurs cognitivistes (Leventhal, 1984, Lazarus, 1982, 1984 etc.

Modèle des « processus émotionnel »

« Le modèle proposé par Frijda (1986) paraît à cet égard très représentatif. L'événement inducteur est d'abord reçu et codé par un analyseur. Un comparateur apprécie la pertinence quant aux intérêts et émet un des quatre signaux de pertinence suivants : plaisir, douleur, étonnement, désir, ou éventuellement un signal de non-pertinence ; un diagnoseur évalue son contexte ; un évaluateur juge de l'urgence et du sérieux de la situation ainsi créée et de la nécessité ou non de modifier les actions en cours ; un « proposeur d'action » sur la base des traitements précédents introduit un changement dans la préparation à l'action. D'où s'en suivent des modifications physiologiques et le passage à l'action qui constitue la réponse ouverte, laquelle modifie rétroactivement la situation par rapport au stimulus déclencheur. Ce modèle est un modèle séquentiel qui à chaque stade, peut subir l'influence du processus de régulation. D'autre part Frijda prend soin de remarquer que ce système est dynamique, continuellement en activité tant que le sujet est éveillé et qu'il suppose une gestion intégrative de l'ensemble en particulier pour situer l'émotion par rapport aux autres sollicitations et motivations. » (COSNIER, 2006).

1.3.5.8. Les émotions comme mode de préparation à l'action.

La tendance cognitivo-fonctionnaliste se retrouve dans la définition des émotions comme mode de préparation à l'action. Les émotions définies comme des états de préparation ou d'activation de systèmes comportementaux (en grande partie innés, mais influencés aussi par l'exercice et l'apprentissage) entrent dans le cadre des états de motivation. Les émotions seraient des états motivationnels majeurs (Tomkins 1972, Izard 1977) réalisant des états de tension orientés : tendance d'action (Arnold 1960, Leventhal 1979), mode de préparation à l'action (Frijda 1986) et résultant de la mise en jeu des structures particulières d'évaluation (Frijda 1986, 1987). Les tendances à l'action sont des états de préparation à exécuter un type donné d'action et sont ainsi définies par leurs buts et leurs résultats.

Les patterns expressifs présentent des variations pour s'adapter aux circonstances, cela s'explique du fait que les tendances à l'action préparent à des actions multiples au service d'une même intention et cela rend compte des préparations latentes ainsi que de la flexibilité comportementale. Selon cette conception les différentes émotions peuvent se définir par les différents modes de préparation à l'action. Ainsi la peur est liée à la tendance de l'individu à prendre de la distance par rapport aux événements aversifs, la colère à la préparation à l'attaque. Les émotions de base correspondent aux formes distinctes et élémentaires de préparation à l'action et les émotions mixtes sont des mélanges de préparation ex : la prudence = intérêt + peur modérée, donc résulte d'une tendance à l'approche et d'une tendance à la fuite. Cependant, pour certains états affectifs différents des émotions basales, l'attitude et la nature de l'objet prédomineront sur le pattern de préparation à l'action. Ainsi la jalousie, qui résulte de la haine + la dépression, change la relation sans préparer à une action précise. L'état affectif serait donc caractérisé par le mode de préparation à l'action et/ou par la nature de l'objet par rapport à la relation modifiée par cet état préparatoire à l'action.

« Les émotions qui sont définies essentiellement par le premier caractère sont les émotions de base reconnaissables à leur expression spécifique, mais les autres définies prioritairement par leur objet ne peuvent être reconnues par leur seule expression, tels : la jalousie, la honte, la nostalgie, le courroux, la culpabilité, le mépris ... (on remarquera que cette dernière catégorie correspond aux affects toniques (= aux sentiments), tandis que les émotions basales sont généralement phasiques). » (COSNIER, 2006)

1.3.5.9. La fonction communicative des émotions.

Nous concevons les émotions sous l'angle des communications : communication avec soi-même, communication avec les autres. Les conceptions précédentes insistaient sur la fonction relationnelle au sens général de relation avec l'environnement, alors qu'ici les relations sont des relations avec des personnes.

1.3.6. Sentiment

1.3.6.1. La relation dans le face à face

Les interactionnistes contemporains, en particulier l'étho-sociologue américain Erving Goffman, ont insisté sur le fait que toute rencontre, tout contact avec autrui est problématique, source de conflit potentiel. Des règles de civilité sont donc mises en place pour prévenir ce risque et en atténuer les conséquences. Ces règles instituent de véritables « contraintes rituelles » et permettent de protéger les « faces » des interlocuteurs. La « face » est définie par Goffman (1974) comme « étant la valeur sociale qu'une personne revendique effectivement à travers sa ligne d'action ». Cette image de soi dépend à la fois de l'individu qui la revendique et de ses interlocuteurs qui l'acceptent et la ratifient. La notion de face est donc très proche de celle de narcissisme secondaire des psychanalystes qui ont bien montré à quel point il est fragile et sensible puisque par lui, **ce sont les fondements mêmes de l'identité qui peuvent être mis en cause**⁴⁵. Les blessures narcissiques sont parfois plus douloureuses que les blessures physiques et provoquent des tempêtes affectives souvent difficiles à maîtriser. Elles sont donc à éviter autant que faire se peut dans les interactions ordinaires.

« L'individu a généralement une réponse émotionnelle immédiate à la face que lui fait porter un contact avec les autres ... Si la rencontre confirme une image de lui-même qu'il tient pour assurée, cela le laisse indifférent. Si les événements lui font porter une face plus favorable qu'il ne l'espérait il se sent bien, si ses vœux habituels ne sont pas comblés, on s'attend à ce qu'il se sente mal ou blessé ... » (GOFFMAN, 1974).

1.3.6.2. L'Intelligence Emotionnelle

L'intelligence émotionnelle n'est pas une notion nouvelle : que les émotions et plus généralement la vie affective aient avoir avec nos stratégies quotidiennes d'adaptation aux

⁴⁵ Les fondements de l'identité (l'identité personnelle), se référer à la partie qui traite de l'identité (personnelle, individuelle)

situations et soient un paramètre important de la réussite dans nos objectifs aussi bien sentimentaux, familiaux, sociaux que professionnels, les pages précédentes l'ont déjà illustré. Cependant, il est aussi vrai que l'idéologie dominante du monde occidental actuel, imprégnée de la fétichisation de la réussite marchande et du calcul d'optimisation de conduites, semble tendre à imposer un modèle computationnel du psychisme humain. Les ordinateurs sont un exemple impressionnant d'intelligence «sèche». Or, cette évolution alarmante suscite des réactions diverses parmi lesquelles on peut observer une tendance « pathophile » de plus en plus popularisée par les médias et exploitée pour le meilleur comme pour le pire par diverses entreprises et mouvements sociaux.

C'est dans cette conjoncture que Peter Salovey, Professeur de psychologie à Yale, et John. D. Mayer introduisirent sérieusement le concept d'Intelligence émotionnelle en 1990 et définissaient celle-ci comme :

« La capacité de comprendre les émotions en soi et chez les autres et d'utiliser ces émotions comme des guides informationnels pour la pensée et l'action. »

En 1995, Daniel Goleman, journaliste au New-York Times et de surcroît docteur en psychologie, se fit avec talent le défenseur de l'intelligence humide dans un livre intitulé L'Intelligence émotionnelle et sous-titré de façon significative « Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle ». Ce livre fut un grand succès de librairie et rendit la notion populaire. Son argument est que dans la société actuelle, on voit apparaître une nouvelle forme sociale de l'intelligence comme voie salutaire pour réussir dans sa vie affective et professionnelle « *En un sens très réel, écrit-il, nous possédons deux esprits : l'un pense, l'autre ressent...Le premier est l'esprit rationnel, le second est l'esprit émotionnel...* ». Or, si la logique rationnelle, les purs savoirs et savoir-faire, sont indispensables, ils ne suffisent plus pour manager une équipe, pour comprendre son environnement humain, pour réussir avec les autres. L'Entreprise, aujourd'hui, constate que le vrai leader ne fait pas chemin seul, tant brillant soit-il intellectuellement. Le management des femmes et des hommes passe en effet par la capacité à connaître, sentir et percevoir les émotions d'autrui autant que les siennes.

Daniel Goleman insiste sur les caractéristiques du décideur positif appelées compétence émotionnelle. Celles-ci regroupent :

- La compétence personnelle qui définit notre capacité à orienter notre propre personne ;

- La compétence sociale qui définit notre capacité à orienter les rapports d'autrui avec nous-mêmes.

La compétence sociale se fonde sur deux axes :

- Empathie : compréhension des autres ; passion du service ; enrichissement des autres ; exploitation de la diversité ; sens politique
- Aptitudes sociales : ascendant ; communication ; direction ; cristalliser les changements ; sens de la médiation ; nouer des liens ; sens de la collaboration et de la coopération ; mobiliser une équipe.

1.3.6.3. L'empathie

Empathique (postulat) : croyance en une communauté de compétences affectives et cognitives entre les membres de l'espèce humaine qui se traduit par la référence à un nous expérientiel. Ce postulat est une des conditions du fonctionnement langagier et du fonctionnement des sociétés humaines.

Le terme d'Empathie correspond à la francisation du terme anglais Empathy, proposé par le psychologue Titchner en 1909 comme équivalent du terme allemand Einfühlung. Il fut introduit en esthétique par Friedrich Vischer en 1873, et utilisé systématiquement par le psycho-esthéticien Theodor Lipps (1903) dans les domaines des arts plastiques, de la musique et de la littérature comme « *la jouissance objectivée de soi* », ou encore la « *projection de soi dans l'objet esthétique* ».

Deux conceptions principales émergent actuellement :

- la prise de rôle (rôle taking) : l'empathie est définie par l'aptitude à prendre imaginativement le rôle d'autrui et à interpréter ainsi ses pensées, sentiments et actions.
- le partage de perspective (perspective taking) : par une décentration cognitive on imagine ce que l'on percevrait à la place d'autrui.

La première définition, prise de rôle, concerne plus l'univers affectif, la seconde, prise de place, l'univers cognitif.

Cependant depuis quelques années avec l'essor des sciences cognitives on parle aussi fréquemment de « théorie de l'esprit ⁴⁶ » : la communication interindividuelle nécessite que chacun fasse des hypothèses sur ce que pense autrui. Au total, l'empathie paraît être aujourd'hui un mécanisme cognitif essentiel aux interactions humaines dans lequel le corps joue un rôle de support fondamental, et son dysfonctionnement pourrait expliquer certains états psychopathologiques : autisme et psychoses schizophréniques par exemple. Les interactions dites de « face-à-face » seraient en fait des interactions de corps-à-corps et l'intersubjectivité serait à base d'intercorporalité.

La polyvalence des indicateurs d'affects que nous venons de voir, rend leur interprétation, selon les cas, plus ou moins problématique. Elle est relativement simple, dans le cas des indicateurs d'affects qui participent à la composition de l'énoncé total, en y jouant un rôle de connotateurs. Leur interprétation est alors étroitement liée à celle de l'énoncé en tant que message narratif ou informatif. Relativement simple aussi quand ils participent à la métacommunication intentionnelle, ils correspondent alors à des procédés conventionnels aisément identifiables : un clin d'œil, un sourire, un haussement d'épaules ne sont ni plus ni moins difficiles à comprendre que le reste du texte. Mais plus délicates et incertaines seront les interprétations plus profondes basées sur les inférences affectives : c'est-à-dire les réponses à la question que se pose chaque interactant au sujet de son partenaire : Que pense-t-il ? visant par là, non les cognitions à l'œuvre, mais les éprouvés affectifs. Les « A quoi penses-tu ? », « Est-ce-que tu m'aimes ? » expriment verbalement cette interrogation quand l'intimité le permet. C'est le processus d'empathie qui permet cette connaissance hypothétique d'autrui.

L'empathie désigne le partage synchronique d'états psychocorporels, c'est-à-dire le fait qu'à un même instant les partenaires de l'interaction vivent et éprouvent un état semblable. Ainsi peut-il y avoir empathie de pensée, empathie d'action, empathie d'affects. Les trois aspects pouvant

⁴⁶ Théorie de l'esprit : Dans l'acception originale des primatologues D. Premack et G. Worduff, la Théorie de l'esprit, l'aptitude à comprendre les conduites, reposerait sur des inférences d'états mentaux : la croyance, le désir, la joie, la peur, etc. Il s'agirait d'une théorie dans la mesure où des prédictions peuvent permettre de tester des hypothèses concernant les états mentaux inobservables des agents. Bien que majoritairement acceptée, certains considèrent que cette définition n'est qu'une position théorique parmi d'autres. Il convient de distinguer le concept de Théorie de l'esprit de celui d'Empathie; le premier désigne la compréhension de tous les types d'états mentaux, le second ne concerne que la compréhension des sentiments et des émotions (qui sont des qualia).

être à certains moments confondus, mais ici nous préoccupe essentiellement l'empathie d'affects, c'est-à-dire le phénomène du partage des éprouvés subjectifs avec autrui. Les phénomènes empathiques sont nombreux, quasi-permanents dans toute interaction, et parfois prennent des formes évidentes, par exemple dans les phénomènes de contagion du fou-rire et des pleurs, mais aussi plus discrètement dans tous les petits mouvements « en miroir » qui participent à ce que l'on donne. Tout se passe comme si l'on utilisait son propre corps en miroir du corps du partenaire, cette « imitation », « identification », ou « échoïsation » (Nous préférons ce terme) servant de source à des représentations et affects tenus pour analogues à ceux du partenaire.

La théorie de l'empathie généralisée

*« Le concept d'empathie semble remonter à l'Einfühlung des romantiques allemands. L'acte d'Einfühlung désignait un processus de communication intuitive avec le monde, opposant à la connaissance rationnelle de l'univers, un mode de connaissance émotionnel. Le concept fut repris et utilisé à la fin du XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème} par les esthéticiens de langue allemande (Th. Lipps 1903 et W. Wörringer 1911-1978). Pour eux l'Einfühlung est la « jouissance objectivée de soi » (Lipps) : « Jouir esthétiquement signifie jouir de soi-même dans un objet sensible, se sentir en Einfühlung avec lui ». Ainsi la satisfaction esthétique ne réside pas dans l'objet mais dans le soi. L'Einfühlung implique que l'appréhension d'un objet sensible induit une tendance immédiate du sujet à réagir d'une certaine manière. Pour Lipps le spectateur d'un geste de fierté ressent en même temps en lui-même de la fierté : l'observateur se projette dans l'objet de sa perception (que cet objet soit d'ailleurs animé ou inanimé) ». Les conceptions de l'empathie, avant, pendant et après Rogers, BRUNEL, M-L. MARTINY, C. *Revue francophone internationale*, vol 9, n° 3, 2004.*

Mais c'est Titchener qui fit vraiment entrer la notion en psychologie (1909) en traduisant Einfühlung par Empathy (« en » = in, pathos = souffrance ou passion⁴⁷) dans ses « Lectures on the experimental psychology of the thought processes ». A la suite de Lipps, Titchener

⁴⁷ « Souffrance ou passion = idem : La passion est d'une telle intensité qu'elle est bien souvent douloureuse à supporter. Une douleur presque jouissive. La passion est un sentiment poussé à son paroxysme. Pour vous donner une idée de sa force, elle est à l'amour ce que l'orgasme est à la sexualité. La passion est semblable à un moment de folie pleinement consenti et vécu, dont on sait qu'il ne durera pas. Mais il est si précieux, si magique que l'on agit comme s'il allait exister pour toujours. » MALAREWICZ, J-A.

désignait par ce terme un amalgame d'imageries visuelles et kinesthésiques par lequel certaines expériences perceptives étaient possibles. Plus tard en 1915, il la définissait comme un sentiment ou une projection de soi dans un objet avec des implications plus sociales : l'empathie était une façon de rendre notre environnement plus humain. Mais Titchener utilisait aussi le terme pour expliquer certaines illusions d'optique et cela le rapprocha de l'imitation motrice. Ainsi il entrevoyait deux rôles possibles à l'empathie : un rôle dans les phénomènes perceptifs et un rôle dans les phénomènes sociaux.

Durant la première moitié du XX^{ème} siècle la notion ou des notions proches de l'empathie furent utilisées dans différents secteurs de la psychologie « *ejective consciousness* » de Washburn, 1932, « *social intelligence et role taking* » de Mead, 1934, « *La prise de perspective* » de Piaget, 1963, mais c'est essentiellement dans le champ de la psychologie clinique que le concept se répandit et que le terme lui-même s'imposa. Freud le mentionne en 1905 dans le « *Mot d'esprit* », et en 1921 dans « *Psychologie du groupe et analyse du Moi* ». Allport (1937) à partir d'une critique de la théorie de Lipps, définit l'empathie comme « *la transposition imaginaire de soi dans la pensée, les affects et les actions de l'autre* », il note que « *l'imitation des postures et des expressions faciales d'autrui joue un plus grand rôle dans la vie courante qu'on ne réalise en général* ». Mais en 1968, il déclare cependant que « *le processus d'empathie reste une énigme de la psychologie sociale ...* »

Mais c'est sûrement Carl Rogers (1942, 1951, 1957, 1975) qui a consacré le plus d'attention à l'empathie et en a popularisé le concept parmi les psychologues cliniciens en développant sa méthode de thérapie non-directive. Sa première définition (1959) était : « *la perception du cadre de référence interne d'une personne avec précision et dans ses composantes et significations émotionnelles de façon à les ressentir comme si l'on était cette personne, mais cependant sans jamais oublier le comme si* ». Plus tard (1975) il définissait l'empathie comme un processus d'entrée dans le monde perceptif d'autrui qui permet de devenir sensible à tous les mouvements d'affects qui se produisent en lui. C'est à travers la traduction des œuvres de Rogers que le concept et le terme s'introduisent réellement dans la psychologie française mais si le terme a acquis sa place dans le vocabulaire courant de la psychologie, sa définition et son interprétation sont encore variées et cela en rend l'usage délicat.

L'empathie généralisée.

Darwin -Frijda -Pagès ... beaucoup d'autres auraient pu être cités mais ces auteurs là, ont permis de personnaliser les quelques positions fonctionnalistes fondamentales.

« Avec Darwin il apparaît que l'individu, qu'il soit animal ou humain est construit pour avoir des affects : l'organisme est émotionnellement compétent. Ce qui justifie le postulat empathique : chacun est capable d'éprouver des affects comparables à ceux de ses partenaires et réciproquement ; ou encore, les affects existent, ils ne peuvent se rencontrer, mais chacun de nous en éprouve et en exprime. Avec Darwin aussi, se renforce cette idée, raison d'être de la précédente, que les affects sont utiles. Ils servent à adapter l'organisme aux différentes situations vitales. » (COSNIER, 2006)

Dans ce but, Frijda développe particulièrement cet aspect, les affects assurent la préparation à l'action. J'ajouterai qu'ils assurent aussi l'action qui par elle-même et par ses effets relationnels les réduira, voire les annulera, ainsi **les affects sont à la fois des inducteurs d'action et des régulateurs d'action**, ils sont motivationnels et consommatoires.

Cependant pour éviter les confusions fréquentes rappelons qu'être émotif et être sentimental appartiennent à deux catégories différentes : l'émotivité se traduit par des réactions phasiques (les émotions), la sentimentalité par des états toniques (les sentiments, les humeurs, les motivations) et ces derniers servent d'arrière plan aux premiers et nous avons vu que si les motivations sont les moteurs du comportement, les émotions sont leur pilote.

On peut à partir de cette distinction schématique considérer qu'il y aura deux grands groupes ou types d'émotions : les émotions consommatoires et les émotions aléatoires.

1. Les émotions consommatoires sont celles qui sont liées à la satisfaction motivationnelle, elles sont donc plus ou moins attendues, anticipées voire souhaitées.
2. Les émotions aléatoires sont liées à des événements intercurrents, elles sont inattendues et le plus souvent dérangeantes voire traumatisantes. Prenons quelques exemples :
 - Réussir à un examen scolaire provoque une émotion consommatoire positive, échouer provoque une émotion consommatoire contrariée (frustration).
 - Gagner à la loterie provoque une émotion consommatoire (et non aléatoire, car elle est anticipée et vivement souhaitée).

- Être victime d'un accident de la route, perdre un être cher, être atteint d'une maladie grave, d'un attentat et autres cataclysmes provoquent une émotion aléatoire.

On voit que les émotions consommatoires sont majoritairement positives ou confirmatoires et les émotions aléatoires plutôt négatives voire traumatisantes. Dans notre recherche nous insistons sur la crise externe à l'entreprise, qui serait une crise vécue par l'individu. Les émotions aléatoires intégreraient cette forme de crise. Bien que d'autres éléments perturbants, mais de nature positifs, (tels les éléments qui ont été définis dans le paragraphe ci-dessus sur le stress) sont aussi éléments de cette forme de crise (départ en retraite, mariage, naissance, déménagement). Devant cette polysémie des termes et cette pluralité des définitions (nous aurions pu citer encore de nombreux auteurs...), on ne s'étonnera pas que les théories soient multiples et parfois même, antagonistes. Nous pourrions malgré tout retenir un champ de recherche qui pourrait s'avérer fort intéressant. Cela consisterait à classer l'ensemble des émotions selon la fréquence de rapidité et la durée.

1.3.7. Classement des émotions

« Malgré les différents théoriques, un consensus semble être formé parmi les chercheurs en psychologie de l'émotion sur le fait que les états affectifs ressentis par un individu à un moment donné sont susceptibles d'être représentés graphiquement par un modèle circulaire. Ce modèle est appelé dans la littérature le modèle circomplexe de l'affect. La notion de circomplexe a initialement été introduite par Guttman (1954). Elle se présente sous la forme de la circonférence d'un cercle sur lequel la force de l'association entre deux variables ou deux phénomènes décroît au fur et à mesure que la distance qui les sépare sur le cercle augmente. Le modèle a initialement été utilisé par Schlosberg (1952) dans le cadre de ces travaux sur l'expression faciale des émotions et a connu une influence croissante suite au travail de Russel (1980). » (Comportement organisationnel, Bruxelles, De Boeck, 2005, HERRBACH, O. et MIGNONAC, K. Chap 4, Les structures synthétiques de l'affect, Aspects conceptuels et méthodologiques)

Exemple de circomplexe de l'affect (Russel et Feldman Baret, 1999)

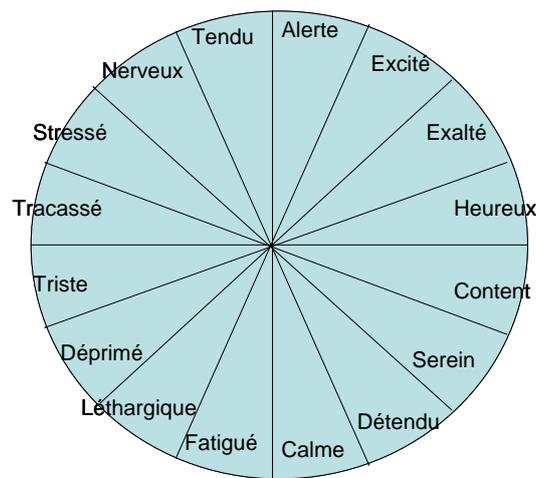


Image 12 : Le circomplexe de l'affect

Pour notre sujet de recherche, cela pourrait être les émotions basales, (surprise, peur, colère, joie, tristesse). Nous verrons que la peur, peut elle-même se substituer en plusieurs éléments (crainte, angoisse, terreur).

Viennent ensuite les autres émotions plus profondes (joie, euphorie, désir).

Puis les sentiments de type (amour et haine),

Puis les sentiments excessifs de type (passion, empathie),

1.3.8. Sentiment extrême de la compassion

Nous n'avons pas cherché à approfondir cette échelle de mesure, son objet de compréhension est nécessaire pour le sujet qui nous intéresse.

Nous retenons : émotion = courte en durée ; sentiment = rapide en durée.

De même les émotions basales possèdent un processus dynamique, tandis qu'à l'opposé, la compassion se produit dans le silence, la non conscience, la transcendance (expérience bouddhique de la compassion).

Empathie et compassion sont des sentiments, la compassion est plus longue en durée que l'empathie. La compassion est un extrême du sentiment. Dans le sentiment il y a encore « prise de conscience, connaissance et savoir », la compassion est au-delà de l'expérience, au-delà de toutes limites.

L'utilisation du terme durée, implique une notion de temporalité et d'intensité. Nous ne savons pas exactement de quel type d'intensité. Mais une autre piste de recherche nous a fait

comprendre que la nature de l'intensité pouvait être reliée avec notre identité personnelle. Nous rappelons que l'identité personnelle nous fait poser la question de « qui suis-je, quel est ma vraie nature ».

Dans la seconde partie de notre recherche nous analyserons en détails, les notions de sympathie, d'empathie et de compassion, sujet central de nos travaux.

Avec la sympathie je remarque la souffrance de l'autre ; avec l'empathie j'ai le sentiment de sa souffrance ; avec la compassion je réagi à sa souffrance en devenant « sa souffrance ».

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

La compassion est un sentiment extrême. Les « sentiments extrêmes » sont au-delà des sentiments. Les sentiments sont des émotions. Nous postulons l'existence de « sentiments extrêmes ». Nous postulons que la compassion n'est pas une émotion au sens où nous connaissons la nature de la compassion.

1.3.9. Quelques définitions

Ci-dessous plusieurs définitions concernant l'émotion ou le sentiment. Ces courtes phrases viennent d'horizons différents, des échanges, des entretiens, des sites de réflexion Internet. Elles sont utilisées dans la vie de tous les jours, exprimant ce que chacun d'entre nous perçoit de l'émotion ou du sentiment. Nous avons choisi les éléments les plus percutants :

- L'émotion te prend à la gorge, mais le sentiment te prend au cœur
- Sentiment d'être suivi,
- Emotion : peur
- Sentiment de ne pas être aimé
- Emotion : tristesse

Emotions

- Les émotions perturbent nos sentiments.
- Les émotions sont des réactions physiques face à une expérience plaisante ou déplaisante.
- Elles sont dues à des phénomènes électriques envoyés par le cerveau et qui modifient notre structure chimique momentanément.

- Il y a trois émotions négatives de base : La tristesse, la peur et la colère et une positive essentielle la joie.
- Ces émotions peuvent activer en principe pas trop longtemps, des pleurs, une panique, provoquée dans l'instant suite à une colère et un désir de réparation immédiat, des insultes, des réactions violentes contre soi ou les autres.
- Une émotion négative peut se transformer en blessure sentimentale de l'âme : Sentiment d'abandon, de rejet, d'humiliation, de jalousie ou d'injustice ou plusieurs en même temps.
- Une émotion positive peut se transformer en sentiment d'amour envers quelqu'un, en compassion, en désir d'aider.
- C'est le ressenti qui unit le sentiment et l'émotion.
- Par exemple une personne qui a été témoin d'un accident, peut ressentir de l'horreur, de la tristesse, une grande peur ou rester neutre.
- Si elle ressasse ce qu'elle a vu, qu'elle l'enrichit, cela peut se transformer en haine contre celui qui a causé l'accident, en vision répétitive de l'accident et impossibilité de reprendre le volant, ou en culpabilité de n'avoir rien pu faire ou à l'opposé en joie d'être vivant(e) ou rester neutre si l'on lâche prise rapidement...
- Une émotion c'est une réaction sur le moment!... c'est bref!... un sentiment c'est plus profond et plus long dans le temps!...
- L'émotion est très forte et elle est physique alors que le sentiment on le ressent pour une autre personne
- Une émotion est une réaction physique à un événement... (La peur, le désir, la colère, l'angoisse, la tristesse, la joie....)
- L'émotion est un ressenti bref qui s'estompe rapidement.
- Une émotion c'est une sensation ponctuelle. Ça peut être de la tristesse, de la joie, un bien être passager. C'est un moment au cours duquel tu éprouves un sentiment particulier mais très éphémère.
- L'émotion peut se définir comme une séquence de changements d'état intervenant dans cinq systèmes organiques. (Cognitif, neurophysiologique, moteur, motivationnel, moniteur), de manière interdépendante et synchronisée en réponse à l'évaluation de la pertinence d'un stimulus externe ou interne par rapport à un intérêt central pour l'organisme.

- L'émotion est plutôt provoquée par un événement particulier, c'est une réaction, relativement brève, un affect... Si je devais trouver un synonyme, je rattacherais plutôt l'émotion à la sensation qu'au sentiment. L'émotion est + physique, par exemple elle te prend à la gorge, te donne envie de te lever, de frapper, de crier... Un sentiment peut susciter des émotions, puisque dans les deux cas le désir entre en jeu : mais il est ancré plus profondément.
- Les émotions qui sont appréhendées par le cerveau, en pensées répétitives et ressassées mentalement se transforment en sentiments.

Les sentiments

- Les sentiments sont une source d'émotion. Les sentiments sont l'expression de ce que l'on ressent pour quelqu'un ou quelque chose. (L'amour, la nostalgie, la haine...)
- La limite entre sentiments et émotions est souvent difficile à faire (par exemple avec l'envie qui est à la fois un sentiment et une émotion... mais aussi parce qu'on ne parvient pas toujours à se comprendre soit même...)
- Le sentiment reflète un fait concret, l'émotion est plus généraliste.
- Le sentiment est une pensée qui dure et entretient l'émotion et sa réaction chimique intérieure. Il enregistre l'émotion dans la mémoire et reste bloqué, il peut créer des maladies physiques, mentales ou obsessionnelles.
- Les sentiments durent plus longtemps car ils sont construits par notre imagination. Parfois depuis une émotion vécue dans l'enfance.
- Un sentiment de haine permanente peut provoquer des drames familiaux ou sociaux ou en soi, créer des maladies lourdes souvent en rapport avec le cœur.
- Un sentiment de culpabilité a la possibilité par exemple de créer des ulcères, des problèmes à l'estomac, des scléroses voir des cancers.
- En toutes occasions, nous avons le choix de transformer l'émotion en sentiment ou de lâcher de suite l'émotion et la neutraliser. Exemple, vous recevez un coup de fil déplaisant, vous pouvez vous mettre en colère et libérer cette colère en raccrochant et en oubliant. C'est l'émotion qui s'est exprimée. Mais vous pouvez faire le choix de ressasser ce qui s'est dit, puis de vous sentir triste, déçu, trahi, ... et créer un sentiment de haine ou de vengeance ou de culpabilité de n'avoir pas su dire ce qu'il fallait... si vous n'êtes pas dans le lâcher-prise.

- De même vous rencontrez une personne et vous vous sentez très bien, plein(e) de joie. Vous pouvez rester sur cette joie ou commencer à imaginer que c'est l'homme ou la femme de votre vie, rêver d'une vie avec...et le sentiment d'être amoureux (se) arrive à bon escient ou pas, si cette personne n'est pas libre ou n'a pas le même sentiment vis à vis de vous.
- Les sentiments font appel à la réflexion, la maturité d'un concept, d'un objet ou d'une idée.
- Les sentiments découlent des émotions. D'ailleurs le bouddhisme préconise de ne pas laisser entrer l'émotion pour éviter le sentiment.
- Les sentiments s'étalent sur le long terme, ils concernent l'amour, la haine, l'amitié ... Ce sont des sensations moins intenses mais plus durables que les émotions.
- Le sentiment est la composante de l'émotion qui implique les fonctions cognitives de l'organisme. Il renvoie à la perception de l'état physiologique du moment.
- Derrière l'idée de sentiment il y a quelque chose de stable, d'installé et de plus confus aussi, de plus étendu dans l'esprit, c'est l'idée de compassion.
- La compassion est au delà du sentiment, c'est ce qu'il y a de réel en nous. La compassion est là, que lorsque « je suis ».

Ce qui relie la **compassion** au sentiment, c'est l'empathie et ce qui relie l'empathie à l'émotion c'est la sympathie.

Intérêt pour la thèse

Les émotions basales possèdent un processus dynamique, physique, réactif, il est au commencement des émotions, tandis qu'à l'opposé, la compassion se produit dans le silence, la non conscience, la transcendance (expérience bouddhique de la compassion).

Empathie et compassion sont des sentiments, la compassion est plus longue en durée que l'empathie. La compassion est un extrême du sentiment. Dans le sentiment il y a encore « prise de conscience, connaissance et savoir », la compassion est au-delà de l'expérience, au-delà de toutes limites.

L'utilisation du terme durée, implique une notion de temporalité et d'intensité. Nous ne savons pas exactement de quel type d'intensité. Mais une autre piste de recherche nous a fait comprendre que la nature de l'intensité pouvait être reliée avec notre identité personnelle. Nous rappelons que l'identité personnelle nous fait poser la question de « qui suis-je, quel est ma vraie nature ».

Dans la seconde partie de notre recherche nous analyserons en détail, les notions de sympathie, d'empathie et de compassion, sujet central de nos travaux.

Avec la sympathie je remarque la souffrance de l'autre ; avec l'empathie j'ai le sentiment de sa souffrance ; avec la compassion je réagi à sa souffrance en devenant « sa souffrance ».

Résumé de la revue de littérature concernant les émotions que nous avons identifiée

AUTEURS	DEFINITIONS
Platon	Considère les émotions comme perturbatrices de la raison
Kant	Pour qui les émotions sont les maladies de l'âme
Darwin	Pour qui elles s'intégraient dans de précieux comportements adaptatifs et évolutifs des espèces
Sartre	Pour qui elles sont « un mode d'existence de la conscience »
Kleinjinna	A recensé en 1981 onze catégories d'émotions et 92 définitions des émotions
Dantzer	Physiologiste, « le terme d'émotion désigne des sentiments que chacun de nous peut reconnaître en lui-même par introspection ou prêter aux autres par extrapolation »,
Max Pagès	Psychosociologue, il convient de distinguer « l'affect » de l'expression émotive, en réservant au premier le sens de l'expérience psychique et en limitant la seconde aux aspects comportementaux, gestes, mimiques, cris, larmes, et aux dispositions physiologiques qui les sous-tendent. Quant au « sentiment », il est pour lui « une différenciation de l'affect ... son critère distinctif et son association à un discours intérieur qui nomme et l'objet et la nature de la relation ... le sentiment se construit dans la durée et lie les personnes » ... tandis que « l'affect ... est vécu de façon ponctuelle dans l'instant ».
Ekman	Psycho-comportementaliste, les émotions sont des entités psychophysiologiques et comportementales discrètes (individualisées) en nombre fini : les émotions de base (basic emotions) qui ont en commun un déclenchement rapide, une courte durée, une survenue spontanée, une évolution automatique, et des réponses cohérentes.
Frijda	Psychologue fondamentaliste, les phénomènes émotionnels sont « des comportements non opératoirement finalisés, des traits non instrumentaux de comportement, des changements physiologiques, et des expériences évaluatives, reliées au sujet, le tout provoqué par des événements externes ou mentaux, et en premier lieu par la signification de tels événements ». Ce même auteur distingue les émotions des passions, pour lui, ces dernières n'ont pas besoin de déclencheur événementiel, mais s'expriment spontanément et sont attachées durablement à des buts. Les dispositions et les états d'esprit associés aux passions ou révélés par l'accès émotionnel sont des sentiments.
J.D. Vincent	Neurophysiologiste, passions et émotions sont pour lui synonymes, et sa Biologie des passions propose une « nouvelle théorie des émotions » basée sur l'étude du « désir », du plaisir et de la douleur, de la faim et de la soif, de l'amour, du sexe et du pouvoir ...
Sigmund F	La pulsion se divise en affect et en représentation. L'affect est une impression, un ressenti, une qualité émotionnelle. La représentation est une idée, un concept. Plus précisément, l'affect et la représentation sont deux représentants psychiques de la pulsion : cette dernière, tout autant somatique, s'exprime dans les deux domaines de l'affect et de la représentation. Freud introduit aussi la notion de quantum d'affect comme une notion énergétique permettant à l'affect de s'exprimer à nous de manière sensible.

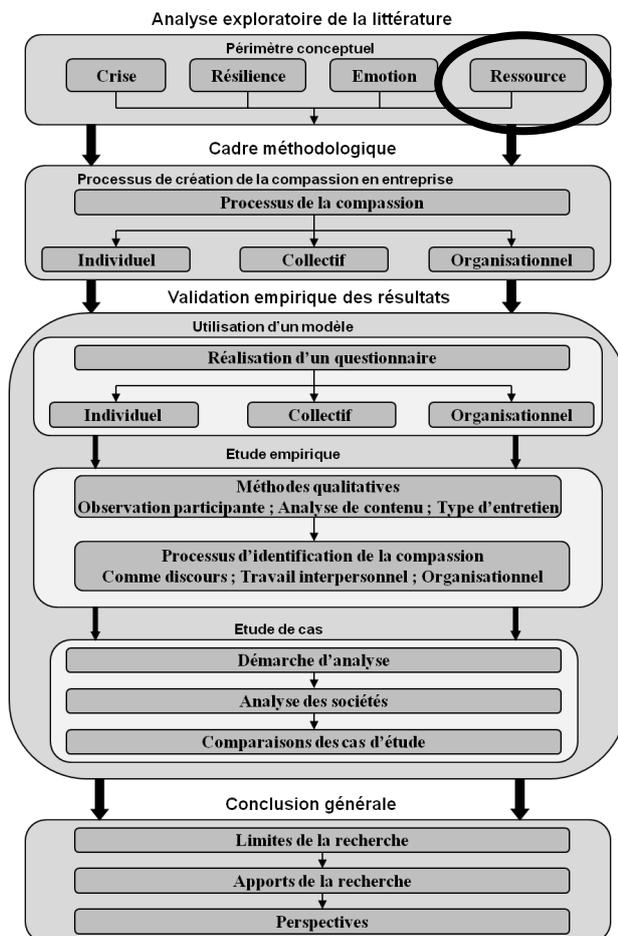
Cosnier J	Emotion basale : Les émotions, stricto sensu, désignent aujourd'hui pour un grand nombre de spécialistes, uniquement les émotions dites basales ou primaires ou modales. Elles sont caractérisées par des éprouvés spécifiques (affects), des expressions comportementales spécifiques et des manifestations physiologiques tout aussi spécifiques. Les principales émotions basales sont : la peur, la surprise, la colère, la joie, la tristesse, le dégoût et quelques autres, au nombre d'une demi-douzaine à une dizaine, et leurs dérivées, émotions mixtes, résultantes des mélanges des émotions basales. Leurs caractéristiques sont d'être des processus dynamiques qui ont un début et une fin et une durée relativement brève. Ces phénomènes phasiques sont causés par des événements précis et inattendus.
Descartes	En 1644 il y avait six « passions primitives » : admiration, amour, haine, désir, joie et tristesse qui « sont comme les genres et toutes les autres sont des espèces »
Ekman et Friesen	Ont réussi à mettre au point un système de codage des mimiques faciales fondé sur la détermination d'unités d'action à définition anatomique (et donc objectivables).
Darwin	Dès 1872, montrait que l'existence d'expressions émotionnelles chez les animaux est un fait d'une importance théorique fondamentale, et cela reste vrai pour les théoriciens contemporains.
B.A. Summerfield, B. Rimé, D. Giovanni et P. Ricci-Bitti, J.M.F. Dols et A.J. Fernandez, V. Aebischer et J. Cosnier, E. Bänninger-Huber, K. Scherer et H.G. Wallbott.	Ces chercheurs ont décidé d'aborder le problème des émotions par la méthode des questionnaires. Après des discussions et des essais préliminaires, quatre émotions furent retenues : la Joie, la Tristesse, la Peur, la Colère.
Lorenz K	l'agressivité est un instinct naturel lié à tous les autres besoins vitaux, que ce soit pour la prise de nourriture, la fuite devant un danger ou le comportement sexuel.
Laborit H	A étudié les rapports entre l'homme et le milieu. Pour lui, l'agressivité est due à ce milieu. Il s'est spécialement intéressé aux inhibitions du comportement agressif, dont les manifestations peuvent être les coliques néphrétiques ou les ulcères par exemple.
Le Gall A	Etats timériques : L'angoisse porte plusieurs masques. Elle recouvre l'ensemble de ce qu'on appelle les états timériques que sont la peur, la terreur, l'effroi, l'anxiété. Deux sentiments sont étroitement liés à l'angoisse : la peur de mourir, la peur de devenir fou. Autrement dit : La peur de perdre la conscience du moi. La peur de perdre son identité, de cesser d'être. Il s'agit d'identifier l'angoisse.
Seyle H	Définition du STRESS, Seyle établi dès les années 1930, le stress, qualifié de « syndrome général d'adaptation » y est défini comme « la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est faite, dans une finalité d'adaptation ».
Laborit H	Ce modèle définit le stress comme réaction assurant la survie de l'organisme face à un danger.

Lazarus K	Ce modèle met en évidence le fait que l'individu procède à une double évaluation face à une situation stressante : celle primaire du danger ou de la menace que fait peser cette situation, et celle, secondaire, des ressources dont il dispose pour y faire face. Richard Lazarus insiste sur l'importance de cette perception de la situation comme menaçante.
Siegrist	Pose que « l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est payé en retour ». Cette récompense peut être aussi bien matérielle (rémunération) que sociale (reconnaissance) ou symbolique (sens donné à l'effort) ;
Karasek	Croise deux types de facteurs de stress : la demande (forte ou faible) faite à l'individu et le contrôle (fort ou faible) que ce dernier peut exercer sur son activité. D'où la possibilité d'établir une typologie des situations de stress au travail.
Holmes et Rahe	Echelle de vulnérabilité, mesure les types d'émotions de la plus négative à la plus heureuse
Marty P et Uzan	propose le concept de pensée opératoire pour désigner un type de fonctionnement mental particulier qui leur semble lié à l'existence de troubles psychosomatiques.
Sifneos	Propose l'alexithymie en 1972 pour désigner un syndrome présenté par certains malades psychosomatiques. L'alexithymie reprend à son compte la description de la pensée opératoire de Marty et de M'Uzan et la met dans un cadre où comme l'étymologie l'indique (a-lexis-thymos : manque de mot pour l'émotion) la dimension du déficit émotionnel est mise particulièrement en relief.
Scherer K	Modèle des processus composants. Selon ce modèle le vécu émotionnel serait un état de conscience de formes d'état d'une série de sous-systèmes : d'assistance, d'action, d'information, régulateur et moniteur Une fonction évaluative traiterait toutes ces facettes et la résultante déterminerait la nature et l'intensité de l'émotion et les différentes composantes des émotions seraient ainsi des états-types momentanés de sous-systèmes fonctionnels de l'organisme.
Tomkins et Izard	Les émotions seraient des états motivationnels majeurs réalisant des états de tension orientés
Erving G	Toute rencontre, tout contact avec autrui est problématique, source de conflit potentiel.
Salovey P et Mayer J.D	Introduisent le concept d'Intelligence émotionnelle en 1990 et le définissent comme la capacité de comprendre les émotions en soi et chez les autres, et d'utiliser ces émotions comme des guides informationnels pour la pensée et l'action.
Goleman D	L'Intelligence émotionnelle et sous-titré de façon significative : Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle.
Titchener	Propose le terme d'empathie dès 1909 comme équivalent du terme allemand Einfühlung. L'acte d'Einfühlung désignait un processus de communication intuitive avec le monde, opposant à la connaissance rationnelle de l'univers un mode de connaissance émotionnel. Traduction du terme par empathie. Plus tard en 1915, il la définissait comme un sentiment ou une projection de soi dans un objet avec des implications plus sociales : l'empathie était une façon de rendre notre environnement plus humain.

Lipps Th et Wörringer W	Introduit en esthétique en 1873 le terme « empathie » « jouissance objectivée de soi »
Premack D et Worduff G ¹	La Théorie de l'esprit, l'aptitude à comprendre les conduites, reposerait sur des inférences d'états mentaux : la croyance, le désir, la joie, la peur, etc. Il s'agirait d'une théorie dans la mesure où des prédictions peuvent permettre de tester des hypothèses concernant les états mentaux inobservables des agents.
Allport	Définit l'empathie comme « la transposition imaginaire de soi dans la pensée, les affects et les actions de l'autre », il note que « l'imitation des postures et des expressions faciales d'autrui joue un plus grand rôle dans la vie courante qu'on ne réalise en général ».
Rogers C	En 1959, il définit l'empathie comme la perception du cadre de référence interne d'une personne avec précision et dans ses composantes et significations émotionnelles de façon à les ressentir comme si l'on était cette personne, mais cependant sans jamais oublier le comme si. En 1975 il définissait l'empathie comme un processus d'entrée dans le monde perceptif d'autrui qui permet de devenir sensible à tous les mouvements des affects qui se produisent en lui.
Guttman	Introduit en 1954 la notion de circomplexe afin de positionner les émotions, se présente sous la forme de la circonférence d'un cercle. Le modèle a initialement été utilisé par Schlosberg en 1952 dans le cadre de ces travaux sur l'expression faciale des émotions et a connu une influence croissante suite au travail de Russel en 1980.

Tableau 8 : Revue de littérature concernant les émotions

1.4. Les Ressources



Ce que contient le sous-chapitre

L'approche basée sur les ressources a connu un grand succès depuis son développement dans la dernière décennie. Cette approche considère qu'une entreprise fonde son développement sur des ressources stratégiques qui sont « *difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables* ». Ces ressources concernent non seulement les capitaux classiques (physique, financier, commercial et humain), mais aussi le capital naturel et le capital social. Nous nous intéresserons pour notre thèse aux ressources rares de types Toxic Handler. Ces ressources ont des caractéristiques empathiques et compassionnelles.

Lien avec le sous-chapitre précédent

Frost explique que certaines émotions négatives sont un sous-produit inévitable du fonctionnement d'une organisation. Frost estime que les niveaux de substances toxiques des émotions peuvent être changés, mais que la toxicité est essentiellement contagieuse et si elle n'a pas pris forme, alors un réservoir de douleur émotionnelle finira par se noyer dans les aspects organisationnels de la vie. Les émotions toxiques agissent comme une substance nocive, asséchant la vitalité des individus et l'ensemble de l'organisation, tout ce qui peut potentiellement causer des délais, à un exode massif du personnel clé. Certaines ressources spécifiques à l'organisation ont la caractéristique de prendre sur elles les souffrances de leurs collègues, on les appelle les « Toxic Handler ».

Nous considérons la formule suivante

Le bien être des employés est favorable au bien être de l'entreprise

Le bien être de l'entreprise est favorable au bien être des employés

Au regard de cette formule nous abordons la théorie des ressources en ce qui concerne les ressources de types « personnes ».

Nous nous sommes par conséquent intéressés à la théorie des ressources

Pour notre recherche nous dégagons trois types de ressources différentes. Notre recherche se concentre sur les ressources de types « rares », les toxic gestionnaires ou encore appelé toxic

handlers. Nous considérons que ces personnes portent et développent en elles la résilience de compassion.

1. Les ressources de type « rares » tel le toxic gestionnaire ou « toxic handler », modèle VRIN de Barney, parmi ce type de ressources, nous nous sommes intéressés au toxic handler, développé par Peter Frost.
2. Les ressources de types « toxic boss » ou « donneur de souffrance ». Les « toxic handlers » existent aussi car le monde du business a des « toxic boss ». On rencontre en effet parfois certains patrons avides de pouvoir, qui ont besoin de contrôler de très près ce que font les personnes travaillant pour eux. Les « toxic boss » travaillent souvent avec un « toxic handler ». Ce dernier diminue les craintes du patron et empêche que certaines situations ne prennent une ampleur considérable. Des « toxic handlers » essayent de faire du mieux qu'ils peuvent pour que les organisations continuent à fonctionner normalement.
3. Les ressources qui sont concernées par les émotions toxiques des « toxic boss ». Les émotions toxiques agissent comme une substance nocive, asséchant la vitalité des individus et l'ensemble de l'organisation, tout ce qui peut potentiellement causer des délais, à un exode massif du personnel clé (Frost 2003). Souffrance, stress, épuisement professionnel et burnout font partie de la panoplie des émotions toxiques que subissent certaines ressources de l'entreprise.

La souffrance au travail en chiffres*

- En dix ans, les troubles musculo-squelettiques sont passés de 1 000 à 35 000 par an.
- En 2005, il y a eu 760 000 accidents du travail en France. Deux personnes par jour meurent dans des accidents du travail.
- Deux millions de salariés subissent du harcèlement mental et des maltraitances, 500 000 sont victimes de harcèlements sexuels.
- Le coût annuel des accidents du travail, des maladies professionnelles et de la maltraitance s'élève à 70 milliards d'euros pour l'état et les entreprises.
- Sur 5 ans, on a constaté plus de 1 000 tentatives de suicide sur les lieux de travail en France dont 47 % ont été suivies de décès.
- 10 % des dépenses de la sécurité sociale sont directement liées aux maladies professionnelles.

- Eczéma, insomnies, alertes cardiaques, troubles musculo-squelettiques, ulcères, cancers, dépressions, tentatives de suicide sont les conséquences les plus fréquentes des maltraitances sur les lieux de travail.
- Durant la dernière année juridictionnelle, les tribunaux des prud'hommes ont traité 250 000 litiges.

*Chiffres fournis par le ministère du travail

Ressources (entreprise et organisation) elles comprennent :

- Les ressources humaines (gestionnaires et employés).
- Les ressources informationnelles (information et technologies d'information).
- Les ressources matérielles (équipements, outils, bâtiments).
- Les ressources financières (budget, liquidité, capital-action).

1.4.1. La Gestion des Ressources Humaines

« La gestion des ressources humaines a grandement évolué au cours de la deuxième moitié du 20e siècle. Différents modèles se sont succédés afin de tenter d'améliorer les performances organisationnelles. Parmi ces modèles, quatre d'entre eux ressortent de la littérature dans le but d'expliquer la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités. À partir de ce moment, nous pouvons donc parler de gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, nous faisons une synthèse de ces quatre modèles soit : le modèle de la comptabilité des RH, le modèle de la planification stratégique des RH, le modèle de la compétitivité des RH et le modèle de la compétence des RH. »⁴⁸

« A l'heure de la mondialisation et des mutations du travail, la gestion des ressources humaines (GRH) vise à conjuguer les stratégies de compétitivité de l'entreprise et une gestion qualitative de l'emploi » (J-M Plane). Certains chercheurs soutiennent que les ressources humaines sont en fait une source privilégiée d'avantage concurrentiel (Barney 1991, 1995, Barney et Wright 1998; Bartlett et Ghoshal 2002.) Il est reconnu que les ressources humaines procurent un avantage compétitif important aux organisations (Barney 1991, 1995, Barney et Wright 1998) particulièrement dans un contexte de globalisation (Bartlett et Ghoshal 2002.) Cet avantage compétitif est maximisé lorsqu'il y a un arrimage relativement serré entre les

⁴⁸ <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Dans-Quelle-Mesure-La-Flexibilit%C3%A9-Du/168221.html>

ressources humaines et la stratégie de l'organisation (Wright et Snell 1998) ou si des pratiques de ressources humaines favorisant la mobilisation et la performance sont mises en place (Pfeffer et Veiga 1999).

Gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)

Walker (1992) : « *La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.* »

Boxall (1994) : « *La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.* »

La GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de « valeur », « rare », « difficilement imitable ou substituable ». Ces diverses considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain⁴⁹ au sein des organisations.

Vers une théorie du gouvernement des entreprises

Le caractère spontané est lié à la concurrence que se livrent les dirigeants pour acquérir des ressources, qu'elles soient physiques, humaines, financières ou informationnelles et qui entraîne une dépendance (G Charreaux, 1996). Inversement, les dirigeants peuvent intervenir par la voie politique pour se procurer certaines ressources. Le marché du « capital social » au sens de Coleman (1988) ou pour employer un terme moins ambigu, du « capital relationnel », constitue également un mécanisme de gouvernement non spécifique spontané. Le capital relationnel se constitue à partir des relations sociales existant entre les individus ; ces relations forment un réseau qui favorise la réussite des actions entreprises. À ce titre, le capital social représente une ressource au même titre que le capital technique ou le capital humain. Coleman

⁴⁹ Becker définit le capital humain comme un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique. Toute forme d'activité susceptible d'affecter ce stock (poursuivre ses études, se soigner, etc.) est définie comme un investissement

distingue trois catégories de relations sociales qui sont à l'origine d'autant de formes de capital social.

1. La première catégorie est constituée des obligations nées des services rendus ; la valeur du capital social ainsi créé dépend de la fiabilité (au sens de la confiance qu'on peut avoir) de l'environnement social et de l'importance des créances que détient un individu. Il s'agit d'une forme de capital assimilable aux réseaux de confiance identifiés par Breton et Wintrobe, mais qui s'étend au delà des frontières de l'entreprise.
2. La seconde forme de capital social est attachée à l'information qui peut s'acquérir par l'intermédiaire des réseaux relationnels.
3. La troisième forme est associée aux normes sociales qui encadrent les actions, par exemple, les normes éthiques adoptées par certains milieux d'affaires. La concurrence entre dirigeants sur le marché du capital social et les normes qui y prévalent, sont des éléments du système de gouvernement des entreprises dont l'importance semble négligée.

1.4.2. Les stratégies à base de ressources

G. Hamel et C.K. Prahalad proposent alors une conception de la stratégie radicalement opposée à l'adéquation : à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement. Tout un courant théorique, s'appuyant sur différents travaux effectués au cours des années quatre-vingts, se structure alors autour de la notion de ressources. Son objectif est double : d'une part, définir avec précision cette notion de ressource ; d'autre part, comprendre le lien entre ressources et avantage concurrentiel. Les ressources détenues par les entreprises ont en effet une mobilité imparfaite, entretenant ainsi ces situations de déséquilibre. La mobilité imparfaite est liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité, complexité, tacite, immatérialité... qui les rendent peu identifiables et peu imitables. Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire à un avantage concurrentiel.

L'approche par les ressources, telle qu'elle est reprise par le champ académique dans les années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, est une transition entre l'adéquation et l'intention. En effet, si elle permet une analyse fine des ressources de l'entreprise, la démarche de formulation demeure dans une logique d'adéquation (R.M. Grant, 1991). Autrement dit et contrairement aux travaux des précurseurs, l'analyse des ressources n'a pas encore, dans ce

cadre, la transformation de l'environnement pour objectif. Il s'agit simplement de s'assurer, avant toute manœuvre, que l'entreprise dispose effectivement des actifs nécessaires.

1.4.2.1. Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques

Au-delà de l'analyse concurrentielle classique, l'approche « Resource Based » contribue à renouveler et à compléter la réflexion sur le management stratégique. Ce dernier, dans le cadre de cette démarche, peut se définir comme ayant pour objet « identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources rares de l'entreprise permettant de créer des avantages concurrentiels sur des marchés ». L'auteur s'attache ici à situer cette approche et à en montrer la richesse en centrant son propos sur l'une de ses composantes, l'identification des actifs stratégiques.

« La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. En France, elle a été diffusée dans les années quatre-vingt-dix en particulier sous la forme de synthèses (Arrègle, 1996 ; Koenig, 1999), et beaucoup plus rarement sous la forme d'applications empiriques (Durand, 2000). La théorie des ressources a fait l'objet de critiques virulentes, comme en témoignent par exemple l'argument fondé sur le principe de tautologie développé par Porter (1991) ou la « conversation » entre Priem et Butler (2001) et Barney (2001). Pourtant, un rapprochement est possible entre la théorie des ressources et les positionnements de certains de ses détracteurs (Saïas, Métais, 2001). De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences. »⁵⁰

On relève en particulier :

1. L'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée dans le numéro spécial du Strategic Management Journal coordonné par Spender et Grant (1996),

⁵⁰ BRULHART, F. Débats théoriques et applicabilités, Première journée du groupe thématique « Ressources, compétences, capacités dynamiques » de l'AIMS a été organisé à Aix-en-Provence le 27 novembre 2009

2. L'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) dont les éléments fondamentaux proposés par Teece et al. (1997) sont actualisés par l'article de Teece (2007),
3. L'approche par les compétences (Competence-Based Management) qui s'appuie sur l'article de Prahalad et Hamel (1990) et qui a été diffusée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez et al., 1996), ou, en France, par l'ouvrage coordonné par Quélin et Arrègle (2000) et qui commence à être proposée comme théorie indépendante de la théorie des ressources (Freiling et al., 2008).

1.4.2.2. Quelques auteurs en théorie des ressources

« Ron Sanchez et Aimé Heene distinguent « grande théorie » et « théorie intermédiaire ». La première permet de construire une théorie applicable à tous les contextes, la seconde vise l'applicabilité dans des contextes définis. Les enjeux épistémologiques de la construction d'une grande théorie sont illustrés par les deux théories dominantes en stratégie : la théorie fondée sur la structure de l'industrie et la théorie des ressources. Ils montrent alors que la perspective fondée sur le management stratégique des compétences (Competence-Based Management ou CBM) peut proposer les concepts fondamentaux nécessaires pour intégrer et redynamiser les développements des théories en stratégie prenant en compte les structures de l'industrie et les ressources des firmes.

Sandrine Gherra propose d'intégrer les principes de développement durable (efficacité économique, respect de l'environnement, équité sociale) au sein de la stratégie d'entreprise en mobilisant conjointement la théorie des ressources et des compétences et l'approche par les parties prenantes. Là où la théorie des ressources et des compétences fait apparaître les forces/faiblesses de l'entreprise en matière de développement durable, l'approche des parties prenantes en dresse les opportunités et les menaces.

Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy montrent le caractère central de la théorie des ressources pour expliquer la coopération entre concurrents. En effet, dans le cadre des programmes spatiaux coopératifs, les stratégies de conquête de marché et d'innovation passent par la coopération entre concurrents lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Élodie Gardet et Caroline Mothe étudient le rôle des ressources et des compétences dans l'évolution du degré de dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. Souvent démunies, les PME mettent en œuvre des réseaux interorganisationnels pour valoriser leur invention. L'examen de six cas de réseaux d'innovation pilotés par des PME montre que le degré de dépendance de la PME pivot évolue en fonction des ressources et des compétences nécessaires à l'avancement du projet. »

(BRULHART, F. et *all*, Théorie des ressources, *Revue française de gestion*, vol 5, n° 204, 2010.)

Les pères fondateurs de la théorie des ressources

Selznick 1957

Penrose 1959

Demsetz 1958

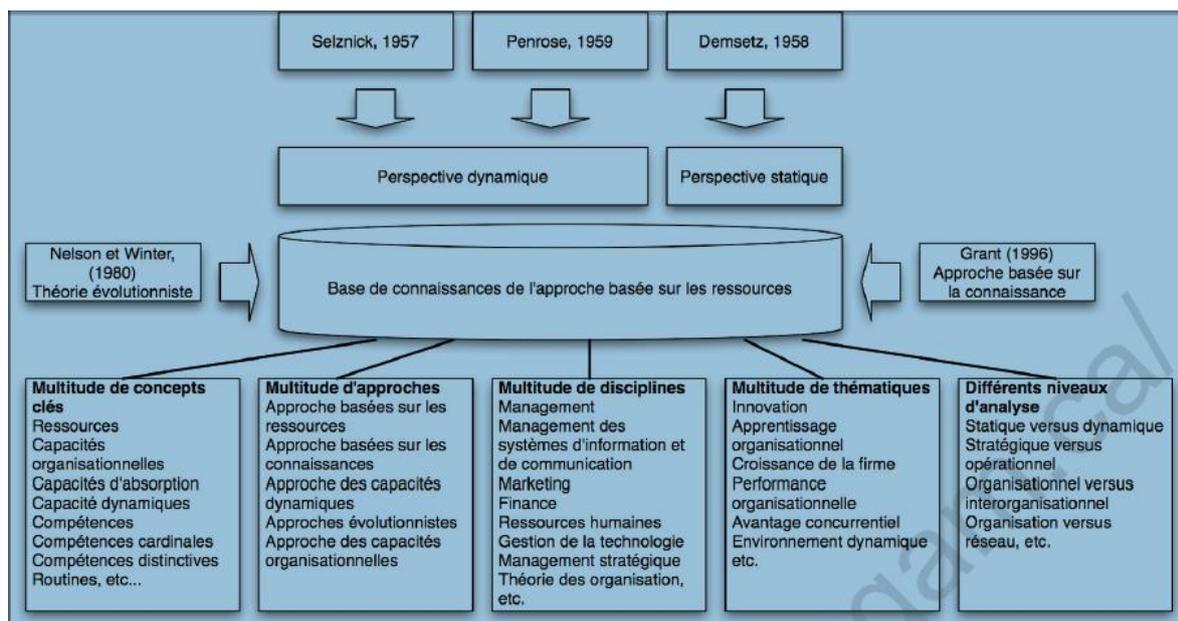


Image 13 : Les fondateurs de la théorie des ressources

La majorité des auteurs de l'approche basée sur les ressources (Tywoniak, 1998 ; Foss, 1996, 2000; Barney, 1991, 1998) s'accordent pour reconnaître la contribution majeure de trois auteurs qui sont considérés comme les pères fondateurs de cette approche. Ce sont Selznick (1957), Penrose (1959) et Demsetz (1958). Les deux premiers auteurs vont être à l'origine d'un premier courant de pensée qui s'intéresse à l'aspect dynamique des ressources et

compétences, plus particulièrement à la problématique de leur création et de leur évolution afin que la firme puisse maintenir à long terme son avantage concurrentiel. Le dernier auteur, quant à lui, va être à l'origine d'un courant de pensée qui va s'attacher à définir précisément, selon une perspective statique, les propriétés que devraient posséder les ressources et compétences afin qu'elles permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel.

1.4.2.3. RBV

Il s'agit de l'approche basée sur les ressources (resource-based view) qui a connu son développement dans les années 1990 (Wernerfelt, 1984 ; Wernerfelt, 1995 ; Barney, 1991). Cette approche considère qu'une entreprise fonde son développement sur des ressources stratégiques qui sont « *difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables* » (Arregle, 1996). Ces ressources concernent non seulement les capitaux classiques (physique, financier, commercial et humain), mais aussi le capital naturel (Ekins et al., 2003) et le capital social (Chia, 1987 ; Coleman, 1988 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Putnam, 2000). Le capital social est « *la somme des ressources effectives et potentielles intégrées dans, disponibles à travers ou découlant du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social présente principalement deux dimensions : l'une, structurelle, qui renvoie à la structure du réseau de relations entre les acteurs et l'autre, relationnelle, correspondant au contenu des relations en termes de normes et de confiance qui résultent du réseau de relations. Deux types de liens sont identifiés comme importants dans les réseaux de relations : les liens forts dans le groupe d'acteurs (bonding), selon Putnam (2000) et les liens faibles avec des acteurs hors du groupe (bridging).

1.4.2.4. La formulation de la théorie par Wernerfelt

« *En 1959 déjà, Penrose, s'intéressant à la diversification des entreprises, avait noté le rôle des ressources propres aux firmes dans le phénomène. L'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie reparait au début des années 80, en partie en réponse au livre de Michael Porter de 1980. Ce dernier marque en effet l'aboutissement d'une longue tradition. Lorsqu'on s'interroge sur la cause de la profitabilité des entreprises, les réponses viennent principalement du secteur, de la position de la firme dans son secteur (de son pouvoir de marché notamment) ou des produits qu'elle met sur le marché. Dans son article de 1984, Wernerfelt pose une question centrale « Qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur une longue période ? » Il met finalement en avant un facteur de performance*

durable qui se trouve au sein même de la firme et a donc recours à la notion de ressource : chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrentes. Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes, soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrentes cette acquisition. Comment les firmes créent-elles et gèrent-elles leurs ressources propres ? Wernerfelt part d'une matrice qui n'est plus la traditionnelle matrice marchés/produits, mais une matrice ressources/produits : une ressource peut servir au développement et au lancement de plusieurs produits, un même produit peut aussi nécessiter plusieurs ressources pour être conçu et développé. »⁵¹

Les développements de la théorie : Barney

Barney (1991) reprend le développement de la théorie là où Wernerfelt l'avait laissé. Pour lui, l'enjeu est de rendre l'idée de départ plus opérationnelle : comment une ressource peut-elle être à l'origine d'un avantage concurrentiel persistant ? Il précise tout d'abord que la théorie s'intéresse aux ressources organisationnelles (le capital physique, le personnel, sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables). Ces ressources organisationnelles sont à la fois hétérogènes et immobiles. En effet, Barney fait ici un constat qui s'oppose à deux hypothèses fortes de l'analyse stratégique : d'une part les firmes d'une industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et connaissent des performances diverses, ce qui provient de l'hétérogénéité des ressources ; d'autre part cette diversité des performances peut être durable, persistante, du fait de la faible mobilité des ressources. Puis Barney cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par une firme un avantage concurrentiel persistant (persistant en termes d'équilibre, celui-ci pouvant toujours être rompu par un choc exogène). Ces critères sont selon lui au nombre de quatre et constituent des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource.

1. La ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces.
2. Elle doit deuxièmement être rare, en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée.

⁵¹ <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/29/91/PDF/2006-01-11-941.pdf>

3. Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'organisation, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, il entend ceci : les dirigeants de l'organisation – et les concurrents – savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'organisation, mais sans être capables d'expliquer exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance ; et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent.
4. Il ne doit pas exister de ressource facilement substituable.

Cette forme de ressource est mise en exergue naturellement, elle est liée au processus organisationnel. D'une part par l'acte d'émouvoir entre les individus au travers de ceux qui souffrent. D'autre part dans la réalisation d'une structure entre les individus qui s'organisent collectivement, dans le but de répondre à la souffrance humaine. Le processus se mettra en activation selon l'intensité vécue par le changement, dans la crise interne et dans la crise externe, dès lors il y aura comme une sélection naturelle des porteurs de compassion

Par sa typologie des ressources, son analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, et la formulation de ses quatre critères, Barney a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle. Makadok (2001) va poursuivre dans cette voie en introduisant une distinction : celle qui fait se succéder deux étapes, la sélection et l'exploitation des ressources. Au cours du processus de sélection, les dirigeants d'entreprise repèrent les ressources disponibles et sous-évaluées par le marché, tout en s'efforçant d'éviter les mauvaises ressources. La seconde étape consiste à déployer les ressources pour en faire des capacités dynamiques qui optimisent la mobilisation combinée des ressources. Ce sont ces capacités qui sont spécifiques aux firmes dans leur dimension organisationnelle et qui sont donc difficilement transférables et imitables (ici intervient la théorie des capacités dynamiques, voir Teece, Pisano & Shuen, 1997). A ce stade de développement, la théorie des ressources stipule donc que, sous certaines conditions, les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources. Malgré ces approfondissements, le niveau d'abstraction de la théorie et les problèmes d'opérationnalisation encore présents ont entraîné une série de critiques.

Proposition d'une classification de l'approche basée sur les ressources

St-Amant, Gilles; Renard, Laurent; Ben Dhaou, Soumaya - ASAC 2006 Conference

Approches Evolutionniste et Approches des capacités dynamiques

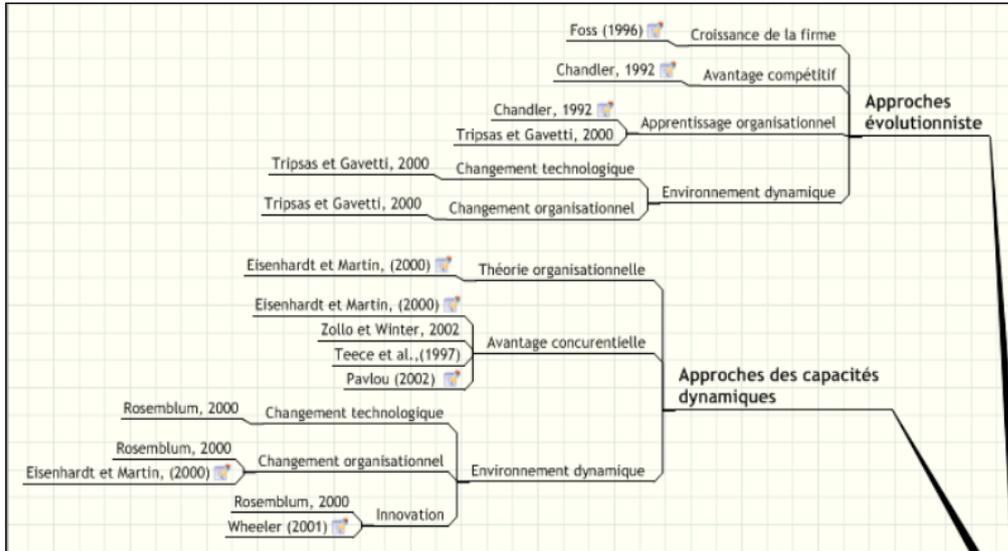


Image 14 : Approche évolutionniste et approche des capacités dynamiques

Approche des processus et RBV

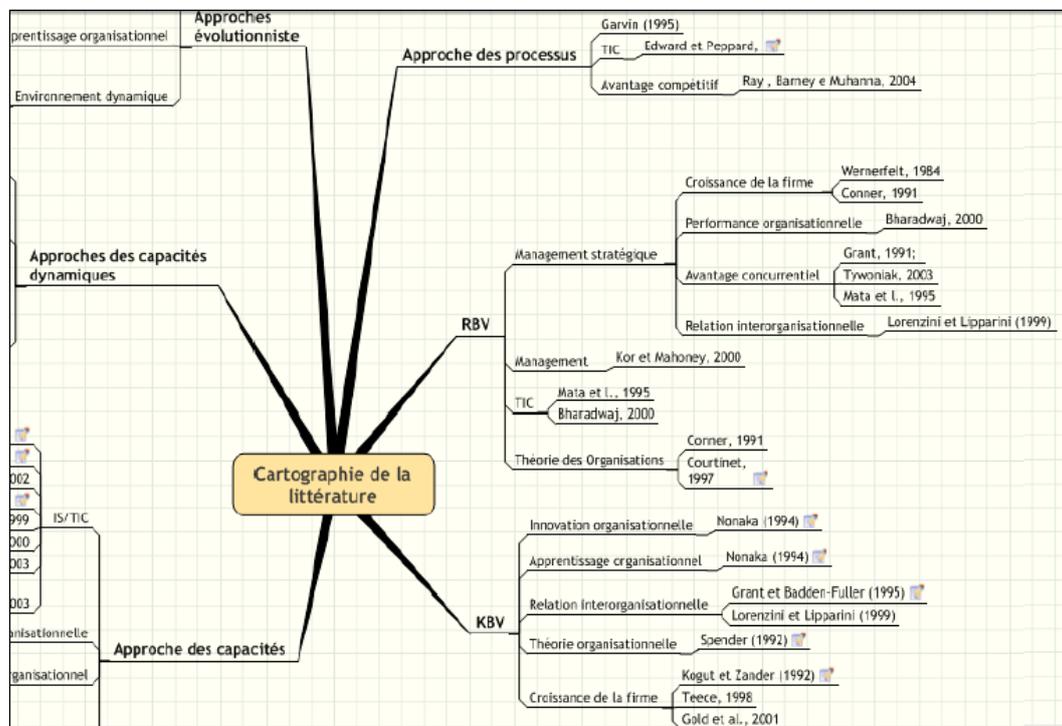


Image 15 : Approche des processus et RBV

Approche des capacités

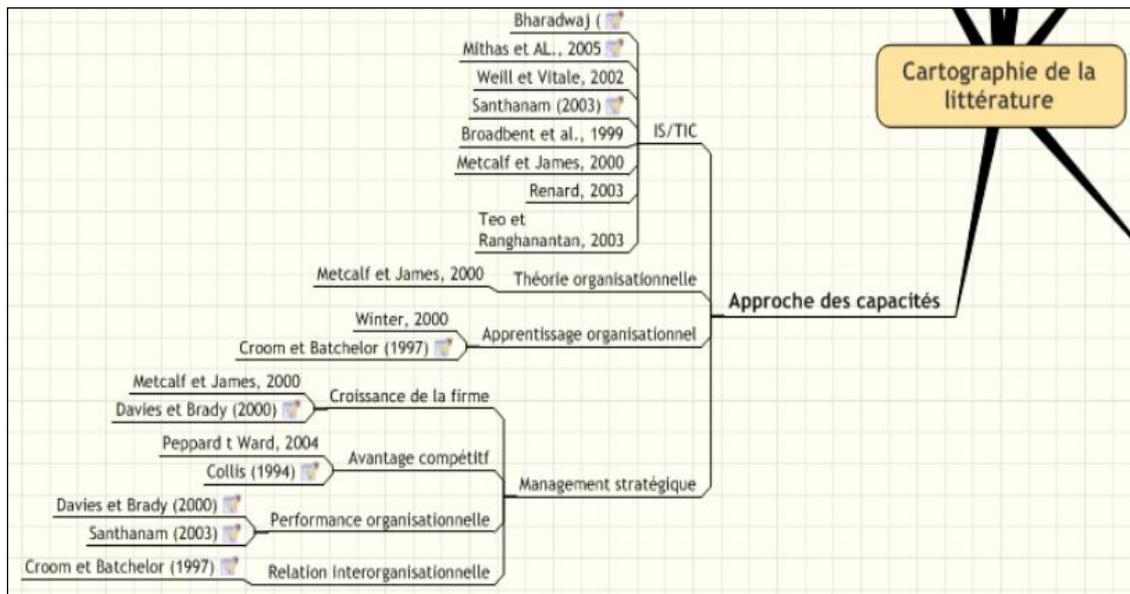


Image 16 : Approche des capacités

L'approche basée sur les ressources, dans sa version moderne, va se bâtir autour de l'opposition entre les perspectives statiques et dynamiques présentées précédemment. Ces deux courants de pensée reposent sur des conceptions ontologiques et épistémologiques différentes.

1. Un premier courant de pensée comprend des auteurs qui abordent l'étude des ressources et compétences de manière statique en faisant référence à des conceptions économiques issues en droite ligne des travaux de Demsetz (Barney, 1991 ; Foss, 2000 ; Rumelt, 1984 ; Wernerfelt, 1984). Ces auteurs cherchent à définir les propriétés que devraient posséder les ressources et compétences afin que la firme puisse en retirer une rente et en corollaire, qu'elle obtienne un avantage concurrentiel (Barney, 1986, Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Ainsi, quatre conditions devront être réunies (Peteraf, 1993).

Les ressources et compétences devront être :

1. hétérogènes
2. leur mobilité imparfaite
3. maintenues à long terme
4. la firme devra les avoir accumulées la première avant ses concurrents.

2. Le second courant de pensée (process-orientated version) comprend des auteurs (Dierickx et Cool, 1989 ; Prahalad et Hamel, 1990, 1995 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 1998) qui abordent l'étude des ressources et compétences de manière dynamique, dans une perspective d'évolution des ressources et compétences, en s'inspirant des travaux précurseurs de Selznick (1957) et Penrose (1959).

Entre ces deux pôles oscillent des approches intermédiaires. On peut également remarquer que, si les premiers textes de l'approche basée sur les ressources appartiennent au paradigme fonctionnaliste, les plus récents développements s'intéressent aux concepts de dynamique, d'innovation, d'interaction et ils accordent une plus grande place à l'individu dans l'organisation.

La classification de la recherche autour de ces deux axes a confirmé la présence de quatre paradigmes.

1. Les fonctionnalistes, c'est-à-dire ceux ayant un positionnement déterministe, une épistémologie positiviste et qui sont influencés par les postulats de la microéconomie classique souvent appelés « approche de l'équilibre ».
2. Les constructivistes, qui appartiennent en majorité aux thèses évolutionnistes, se caractérisent par les recherches qui se sont intéressées à la création de nouvelles ressources et compétences.
3. Les évolutionnaires, quant à eux, appartiennent au courant de recherche qui fait l'effort de développer les capacités dynamiques et qui intègre ainsi les processus dynamiques et spatio-temporels comme l'apprentissage organisationnel, l'accumulation et la création des connaissances, en intégrant la notion d'adaptation aux conditions de l'environnement.
4. Les structuralistes radicaux, s'intéressent à la dynamique, mais l'intègrent de manière implicite. Ils demeurent déterministes et introvertis dans leur conception de l'approche basée sur les ressources.

1.4.2.5. Les critiques

En 2001, Priem et Butler adressent à la théorie des ressources une série de critiques. Tout d'abord, ils attaquent le caractère tautologique du raisonnement. On cherche, disent-ils, à expliquer ce qui constitue l'avantage concurrentiel persistant d'une firme à l'intérieur même de cette firme. On identifie les ressources. On nous dit qu'une ressource crée de la valeur,

n'est pas imitable, etc. Cette approche est si vague qu'elle revient à dire qu'une firme a un avantage concurrentiel parce qu'elle a un avantage concurrentiel (des ressources propres inimitables). De plus, cette approche par l'intérieur de la firme sous-estime les facteurs exogènes, notamment la demande. L'emballement de la demande d'un produit peut par exemple brusquement survaloriser une ressource (qu'on pense au laboratoire pharmaceutique Roche qui, quelques années avant qu'on n'entende parler de la grippe aviaire envisageait de cesser de produire son Tamiflu, alors que la simple menace d'une pandémie a fait exploser en un an les ventes de ce médicament). Par ailleurs, se voulant une approche dynamique à l'origine, la théorie des ressources débouche sur l'idée de ressources quasi-immobiles. Que reste-t-il *in fine* de la capacité explicative de la théorie ?

Barney (2001) a tenté de répondre à ces critiques. Il écarte l'accusation de tautologie, en précisant que tout se joue en fait dans le paramétrage des éléments de la théorie et dans les études empiriques qui confirmeront ou infirmeront ces paramètres. Il estime que, d'ores et déjà, la théorie peut éclairer des situations et des stratégies d'entreprise : la notion de ressource peut être un élément central dans les processus de benchmarking ; elle peut permettre d'aider une entreprise à analyser sa situation concurrentielle, à évaluer les décisions qu'elle prend. Il reconnaît qu'aucune ressource ne produit mécaniquement un avantage concurrentiel et estime que la détermination exacte de ce que sont les ressources d'une entreprise est difficile puisque l'on se heurte à l'ambiguïté causale : les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes ont de la difficulté à savoir d'où provient l'avantage concurrentiel de la firme en termes de ressources, mais cette situation les protège – s'ils étaient capables de lever cette ambiguïté, leurs concurrents ne seraient pas loin de pouvoir la lever également. En conclusion, Barney reconnaît que des approches plus empiriques et plus dynamiques sont nécessaires.

1.4.2.6. Les développements récents

Un numéro spécial du *Strategic Management Journal* de 2003 et une série d'articles parus ces deux dernières années, sont venues approfondir la théorie.

« Dutta, Narasimhan & Rajiv (2005) ont proposé de sortir du problème de la « tautologie » en utilisant une mesure des capacités, indépendante de la disposition à générer une rente. Par définition, on ne peut pas observer les capacités d'une entreprise. On ne peut qu'inférer leur existence à partir de ce que les entreprises réalisent de manière observable, grâce à ces

capacités qui permettent de combiner des ressources pour atteindre un objectif. Les auteurs cherchent à évaluer une fonction de transformation. Ils font appel à une mesure relative par un benchmark avec des firmes concurrentes, à conditions extérieures égales. Se centrant sur l'industrie des semi-conducteurs (échantillon de 64 entreprises cotées en bourse), ils regardent pour chaque firme l'écart entre l'objectif potentiel maximum et la performance réelle de la firme (performance mesurée par la production d'innovations technologiques) : plus l'écart est important, plus faibles sont les capacités en R&D de la firme. Ils constatent ainsi l'hétérogénéité des capacités en R&D. Même si l'écart a tendance à diminuer faiblement entre 1985 et 1995, l'hétérogénéité est persistante puisque les firmes ont une très forte probabilité de demeurer dans leur groupe initial (capacité faible, moyenne ou forte). En outre, la mesure des capacités concorde avec la mesure de la performance par le marché. Les firmes à forte capacité en R&D sont fortement valorisées par le marché, elles disposent d'un avantage concurrentiel. L'article apparaît être une des meilleures réponses à la critique selon laquelle la théorie se mordrait la queue. Il prouve qu'il est empiriquement possible de montrer que les firmes disposent de capacités pour mobiliser des ressources, et générer des performances, à la fois hétérogènes et persistantes. Ray, Barney & Muhanna (2004) ont cherché à mieux spécifier la théorie en montrant qu'elle est plus féconde si l'on ne prend pas pour variable dépendante la performance globale de l'entreprise, notion trop floue, mais plutôt la performance des activités. En effet, les firmes peuvent avoir un avantage concurrentiel uniquement au niveau de certaines activités, ce qui peut être masqué par une analyse trop agrégée. En outre, une firme peut posséder des ressources stratégiques potentiellement créatrices d'un avantage concurrentiel persistant, mais ne pas savoir les exploiter correctement au travers de routines et activités. Les auteurs vont même plus loin en suggérant l'intérêt d'une recherche qui analyserait la relation inverse : de quelle manière les routines et activités peuvent-elles conditionner le développement et l'exploitation des ressources ? Ils visent ainsi à combiner l'approche par les ressources, qui met l'accent sur ce que les firmes sont, avec l'approche par les routines et activités, qui mettent l'accent sur ce que les firmes font. Les ressources, pour se transformer en avantage concurrentiel, doivent en effet se traduire en routines et les routines, pour procurer un avantage concurrentiel, doivent s'appuyer sur des ressources propres. C'est l'interaction des deux dimensions qui construit peu à peu le sentier suivi par l'entreprise (ce qui réhabilite l'ambition dynamique de la théorie des ressources). Cette approche peut aider les dirigeants des entreprises : ils peuvent centrer leur action sur les activités et routines pour lesquelles les ressources et capacités peuvent avoir le plus d'effet. »

1.4.3. Ressources toxiques

Peter Frost introduit l'idée de toxicité dans les organisations. Celles-ci ainsi que leurs dirigeants produisent des douleurs et une variété d'émotions négatives, telles que la colère, la frustration, la peur et l'anxiété (Frost 2003, 2004; Frost et Robinson, 1999; Frost et al. 2000). Frost explique que certaines émotions négatives sont un sous-produit inévitable du fonctionnement d'une organisation. Frost estime que les niveaux de substances toxiques des émotions peuvent être changés, mais que la toxicité est essentiellement contagieuse et si elle n'a pas pris forme, alors un réservoir de douleur émotionnelle finira par se noyer dans les aspects organisationnels de la vie (Frost 2003, 2004). Les émotions toxiques agissent comme une substance nocive, asséchant la vitalité des individus et l'ensemble de l'organisation, tout ce qui peut potentiellement causer des délais, à un exode massif du personnel. (Frost 2003).

Pour l'ensemble de la population active, les sept meurtriers « intention égoïste, incompetence, infidélité, insensibilité, intrusion, institutionnalisation, inéluçabilité » sont cités comme la principale source de toxicité (Frost 2003, 2004). En somme, « les sept meurtriers » de l'organisation produisent des situations de toxicité où les gens sont profondément touchés par le « manque de sensibilité ou l'indifférence » (Frost 2004) Ce qui conduit à divers groupes d'employés « dépouillés de leur confiance, de leur espoir ou de l'estime de soi » (Frost 2004).

Travailler dans les zones de danger de toxicité, Frost présente son héros de l'organisation « toxiques Handler » (Frost 2003, 2004; Frost et Robinson, 1999) qui écoute, suggère des solutions, crée l'espace pour la guérison des sentiments et transforme la douleur (Frost 2004; Frost et Robinson, 1999), ce qui épargne l'essentiel des organisations de « l'auto destruction » (Frost et Robinson, 1999). Les toxiques gestionnaires sont « *dignes de confiance, calmes et de nature sans-jugement pour autrui* » (Frost et Robinson, 1999) et selon Frost (2004).

« Ces personnes, des dirigeants ou des membres du personnel, ont la capacité empathique et savent tourner les situations douloureuses toxiques. Ils dissipent les situations difficiles au travail et atténuent les toxines afin que ceux qui sont « En danger » soient sauvés ou protégés ».

Les toxiques gestionnaires sont d'importance stratégique pour une organisation. Frost lance un appel pour un changement dans « la gestion de l'émotionnel » dans les organisations. Il faut soutenir les « personnes ayant le don d'aider autrui dans la douleur ». Les soutenir dans la

création de « récits de la compassion » comme une organisation en réponse à la douleur. Une grande partie de l'appel réside dans le pur conditionnement des idées complexes. Tout comme l'intelligence émotionnelle, Frost partage de nombreuses similitudes, concernant les émotions négatives et positives au travail, elles sont classées :

- Comme toxiques ou de guérison (Frost, 2003, 2004);
- Emotionnellement intelligentes ou non intelligentes (Goleman, 1998);
- Pathologiques ou positives (Peterson et Seligman 2003).

Frost offre « toxic handlers » comme une compétence, qui dépouille l'irrationalité et l'imprévisibilité de l'émotion dans les organisations et lui permet d'être contenue et vendue comme un correctif pour les organisations toxiques.

1.4.3.1. La toxicité de substances dans les « émotions toxiques »

Malheureusement, bien que la notion d'émotions toxiques offre quelques fondamentaux et d'importantes perspectives sur la vie organisationnelle, la vue orthodoxe sur laquelle elle repose a tendance à la mettre dans la catégorie « encore plus de rêve ». Malgré le manque d'étude du thème, en s'appuyant sur l'analyse d'un type particulier d'émotion dans les organisations, son approche semble ne jamais mettre en doute une organisation du statut de système complètement rationnelle et efficace. Frost révèle ses racines orthodoxes lorsque, dans un même ordre d'idées classiques sur les écrivains en gestion, il utilise une métaphore biologique pour décrire la toxicité dans les organisations (Barnard 1938; Fayol 1949).

« Même si la douleur émotionnelle normale est un sous-produit de la vie dans le lieu de travail, les organisations qui veulent se dire en bonne santé doivent apprendre à gérer la toxicité efficacement - ou l'empêcher d'arriver en premier lieu. Cela est démontré par de nombreux systèmes biologiques. Bien que la transformation des intrants, tels que la nourriture et les liquides les aide à survivre et à trouver un travail, le système humain, pour exemple, produit des toxines - et puis quand il fonctionne sainement; il rejette ou absorbe les toxines de manière efficace. Le problème se pose, en tout système, lorsque les niveaux de toxicité deviennent trop élevé et reste à ce niveau pendant une longue période » (Frost 2003).

Frost ensuite offre une liste de prescriptions qui offrent des moyens spécifiques dans laquelle « les toxiques gestionnaires » peuvent se protéger des toxines qu'ils aident à gérer. « Comment les gestionnaires peuvent éduquer leurs organisations quant à la valeur de ce qu'ils font », « le rôle de la compassion des dirigeants peut gérer la toxicité » et comment les

organisations peuvent créer et maintenir la compassion dans les lieux de travail » (Frost 2003). En somme, Frost offre les outils et recettes (Frost 2003) qui permettront de traiter la toxicité dans les organisations et le retour à une bonne santé morale pour la personne.

Frost offre des enquêtes sur les conséquences des émotions négatives pour la structure organisationnelle et pour ses membres (Ashforth et Humphrey 1993, 1995; Morris et Feldman, 1996, 1997). Son analyse tend à se concentrer sur les conséquences de toxicité. Les travailleurs mécontents, épuisés, les gestionnaires, les clients posent une question qui mérite d'être prolongée par des enquêtes avec résultat et prescriptions de gestion, présentées comme un moyen de satisfaire aux besoins de tous. De l'avis général l'efficacité de l'organisation pourrait être améliorée si l'émotion positive est reconnue comme un élément essentiel de motivation, de leadership et de groupe dynamique. En conséquence, ajoute-t-il, les diverses études visant à déterminer la variable, c'est-à-dire «très expressif», «auto-surveillance», qui permettent à la direction de prévoir quel «Type» d'employé peut être garanti à exprimer « les émotions positives » l'émotion de tous les temps (Morris et Feldman 1996, 1997; Rafaeli et Sutton, 1990).

Les émotions toxiques insistent sur la partie de l'humain, sur l'élément de la vie organisationnelle. Les interactions sociales de travailleurs sont reconnues comme un élément important de la vie organisationnelle. Toutefois, tout comme il l'estime, tous les signes de mécontentement des travailleurs sont des signes d'inadaptation au nom de la personnalité individuelle. L'homme sentiment continue avec cette hypothèse et nous sommes amenés à croire que d'importants travaux sur ces questions, qui sont le stress, l'épuisement émotionnel et l'intimidation sont des crises individuelles, qui ne dépendent pas des crises internes à l'entreprise. Elles surviennent en raison qu'un individu manque de capacité à faire face.

Il n'y a pas de doute que les tentatives de traiter du concept d'émotion toxique soit important. Le sens dans l'intention signifie que le conflit dans le lieu de travail n'est jamais reconnu et la toxicité est uniquement envisagée sous l'angle du travailleur. L'original de naïveté, les relations humaines, les approches comportementales, sont associés à l'étude des organisations. Elles ont tendances à rester dans l'organisation et la vie sert à reproduire un point de vue et une perspective étroite du monde. Ce que la notion d'émotions toxiques ne parvient pas à reconnaître est que les émotions ne sont pas individualisées états pathologiques, mais une

forme d'émotion au travail qui n'existe pas dans une symbolique, mais nécessite une étape sociale de sa production.

Les émotions négatives et positives ne peuvent pas facilement être classées comme telles, non seulement elles sont « intimement liées » (Fineman 2005; Kiefer et Briner 2003). De leurs définitions dépendent le contexte social et des gens à la place dans le monde. Nous devons être conscients des dangers de l'estimation sur les pouvoirs de la personne et reconnaître que les normes sociales érigent les frontières autour de l'action. Dans la plupart des cas, elles se sentent règles de fonctionnement, ce que Goffman (1967) réfère sous le nom de « règles de la circulation de l'interaction » et les circonstances à l'égard des particuliers avec différents degrés de pression sociale.

Ces règles de sentiments ont trois dimensions : sociale, organisationnelle et économique. Tout d'abord, l'adoption à la fois d'émotions positives et négatives est symbolique et matérielle et les dimensions sont continuellement reproduites socialement car le fait d'être une femme de couleur ou un homme en costume est dynamique, une réalisation sociale qui est réalisée par des expériences vécues en un milieu culturel particulier (Bourdieu, 1990; Charlesworth 2000 Hochschild 1983, 2003; l'Ouest et Zimmerman 1987). Les émotions positives ou négatives qui sont définies en ce que Bourdieu décrit comme un « système de structure, la structure des dispositions, l'habitus » (1990) qui est historiquement et socialement intégré. L'habitus tend à produire une certaine régularité dans la présentation de soi qui, souvent, conduit à l'idée erronée de certains énoncés de capacités « naturelles, individuelles, morales » manières d'être (Charlesworth 2000). Il ne fait guère de doute que les hypothèses sur les façons d'être sont codées distinctives selon les catégories sociales, par exemple au sein de la classe moyenne les femmes sont douces et soigneuses, dans la classe ouvrière les hommes sont impulsifs et agressifs (Charlesworth 2000; Hochschild 1983, 1989). Toutefois, si classés de cette façon, il est souvent négligé que ces modes de « comportement » (Charlesworth 2000) sont directement liés aux conditions matérielles et sont le résultat de facteurs sociaux, économiques et politiques, des relations de domination et d'exclusion et par conséquent, dépend de la position sociale. De même, l'interprétation de certaines façons d'être est positive ou négative selon le cas où elles sont adoptées - par exemple la nature d'une femme douce dans la sphère domestique est considérée comme faible et inefficace dans la scène d'organisation.

Afficher la vie au travail, dans toute une organisation, il y aura plusieurs différences émotionnelles, différents sous-groupes et communautés professionnelles qui s'appuieront sur différentes façons de sentir et d'afficher les règles en vue de se conformer aux exigences mais également de s'intégrer dans le milieu culturel informel (Ackroyd et Thompson, 1999; Bolton 2005; Collinson 1992, Roy 1973). Les deux formes d'émotions positives et négatives sont inextricablement soudées et « d'information mutuelle » (Fineman 2006) car elles sont adoptées au sein de multiples couches, cadres d'action qui ne sont pas statiques mais des entités culturelles, objet d'un changement. En réponse à la réflexion de la sur-simplification des émotions positives et négatives, cette recherche explore l'émotion d'un groupe. Les besoins spécifiques apparaissent comme toxiques dans une organisation sociale particulière.

À bien des égards, Frost met l'accent sur l'émotion toxique qui est une addition au débat sur l'organisation émotionnelle et quelques-unes des conséquences négatives de la pression émotionnelle de la vie organisationnelle. Jusqu'à récemment la toxicité n'a pas été une préoccupation centrale de l'analyse organisationnelle. Ainsi, la notion toxique de l'émotion pourrait être un dispositif d'analyse utile, mais seulement si elle prend un caractère plus multidimensionnel. Malheureusement, l'émotion toxique et négative dans les organisations, est bien contenue dans les frontières organisationnelles comme si la société est sans importance (Neuman et Baron 1998; Pearson et Porath 2005; Peterson et Seligman 2003). En conséquence, il n'est pas apprécié que les différents domaines dans les organisations aient leurs propres étapes d'action et en cas de diverses formes de toxicité soient intégrés au sein d'autres divisions sociales, comme la race, la classe, le handicap et l'âge. Les différents textes d'émotions toxiques tiennent compte non seulement de l'organisation de la position des acteurs dans la hiérarchie informelle au sein de communautés professionnelles particulières ou de travail de groupes, mais seront aussi étroitement liés à leur place au sein de la grande et durable structure sociale de l'inégalité. Ainsi, la valeur apparente de l'organisation des acteurs tient compte de leur valeur perçue dans la société dans son ensemble. A son tour, comme Frost utilement reconnaît, les émotions toxiques sont souvent perpétrées, encouragées ou ignorées par ceux qui ont des postes ou des grades supérieurs.

Malheureusement, l'aspiration à créer des « douleur » semble susceptible de rester quelque chose d'un rêve, les conditions de la fin du capitalisme, malgré les meilleures intentions de différents systèmes de travail et les pratiques de gestion, contre les organisations de médiation en cours construites sur l'écologie de la compassion (Thompson 2003). En outre, il doit être

reconnu que, mis à part les exigences d'un capitalisme vigoureux et certaines organisations, les cultures professionnelles sont enracinées dans la toxicité. Manipuler et gérer les douleurs sociales de la vie, les toxic handlers effectuent le travail sale de la société et leur toxicité est telle qu'elle les définit spéciaux (Ackroyd et Crowdy 1992; Ashforth et Kreiner 1999; Bolton, 2005; Lee - Treweek 1997).

Résumé de la revue de littérature concernant les ressources que nous avons identifiées

AUTEURS	REFLEXIONS SUR LES EMOTIONS AU TRAVAIL
Frost et al. 2000, Cameron et al, 2003, Park et Peterson, 2003	Un thème récent concernant l'émotion dans les organisations qui ressort est l'encouragement des émotions positives et la création de l'intelligence émotionnelle ainsi que les travailleurs de compassion
Cameron, 2003; Fredrickson 2003; Peterson et Seligman 2003	Les émotions offrent le soutien et l'empathie à l'organisation et les promesses de l'amélioration de la performance
Pearson et Porath 2005; Peters et Seligman 2003	Une préoccupation d'introduire une perspective positive à la vie affective d'une organisation
Frost 2003	Encouragements des émotions positives dans les organisations sous la forme « d'émotion positives »
George 2000; Goleman, 1998; Fredrickson 2003	La création d'intelligence affective
Frost 2003, 2004	La création de compassion dans l'entreprise
Attentat du World Trade Center (Harvard Business Review) 2001	Les travaux sur les émotions positives et négatives dans les organisations contiennent un véritable appel humanitaire
Frost 2003, 2004; Frost et Robinson, 1999; Frost et al. 2000	Présente son héros de l'organisation « toxique Handler » qui écoute, suggère des solutions, crée l'espace pour la guérison des sentiments d'émergence et transforme la douleur, ce qui épargne l'essentiel des organisations de « l'auto destruction »
Frost 2003, Roberts, 2004; Brillinger 2003	Les prescriptions pour « toxine de traitement des compétences » et « compassion des entreprises qui promettent de créer une réponse humaine et des organisations productives, seront ramassés par une forte gestion des profils de consultants et largement distribué comme un nouveau moyen de mettre « en retour les ressources humaines »
Ashforth et Humphrey 1993, 1995; Morris et Feldman, 1996, 1997	Des enquêtes sur les conséquences des émotions négatives pour la structure organisationnelle et ses membres
Morris et Feldman 1996, 1997; Rafaeli et Sutton, 1990	Permettre à la direction de prévoir quelle « Type » d'employé peut être garanti d'exprimer « les émotions positives »

Fineman 2005; Kiefer et Briner 2003	Les émotions négatives et positives sont difficilement classables, elles sont « intimement liées »
Bourdieu, 1990; Charlesworth 2000 Hochschild 1983, 2003; l'Ouest et Zimmerman 1987	Les émotions positives ou négatives sont définies comme un « système de structure, la structure des dispositions, l'habitus »
Ackroyd et Thompson, 1999; Bolton 2005; Collinson 1992, Roy 1973	Dans toute une organisation, il y aura différents sous-groupes et communautés professionnelles qui s'appuieront sur différentes façons d'afficher les règles en vue de se conformer aux exigences mais également de s'intégrer dans le milieu culturel informel
Collinson's 1992	Jusqu'à récemment la toxicité n'a pas été une préoccupation centrale de l'analyse organisationnelle
Neuman et Baron 1998; Pearson et Porath 2005; Peterson et Seligman 2003	L'émotion toxique et négative dans les organisations, est bien contenue dans les frontières organisationnelles comme si la société est sans importance
Ackroyd et Crowdy 1992; Ashforth et Kreiner 1999; Bolton, 2005; Lee - Treweek 1997	Manipuler et gérer les douleurs sociales de la vie, les toxic handlers effectuent le travail sale de la société et leur toxicité est telle qu'elle les définit spéciaux

Tableau 9 : Résumé de littérature concernant les ressources

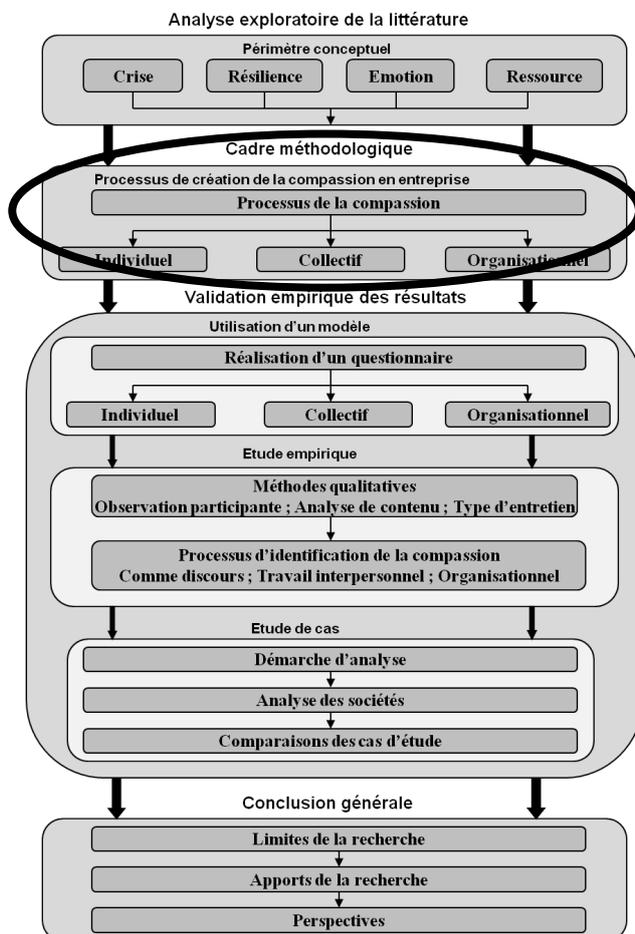
Intérêt pour la thèse

L'approche par les ressources, essentiellement la description du « Toxic Handler » donné par Frost est pour nous l'un de nos principaux opérateurs conceptuels. Nous constatons que les ressources sont diverses selon la crise. L'impact de la crise sur les émotions des employés est un phénomène perturbateur. Certaines ressources, sont « toxics », les « Toxics boss » qui amènent de la souffrance aux employés par leurs comportements. D'autres ressources subissent la souffrance des « Toxic boss ». Tandis que le « Toxic handler » peut prendre sur lui les souffrances données aux employés par les « Toxic boss ». Le « Toxic handler », de par sa nature si spécifique, peut permettre à une entreprise de rebondir (résilience) après une crise.

Seconde partie
Cadre méthodologique

Processus de création de la compassion dans les entreprises

Dans le chapitre 1 nous avons vu le périmètre conceptuel utilisé lors de notre recherche (la crise, la résilience, les émotions, les ressources). Ce périmètre nous aide à cerner le sujet de notre recherche « le processus de résilience de compassion ». Comment est-il créé ? Que représente t-il ? D'où vient-il ? Quel est son utilité ? Quel est sa place au regard du « pouvoir » dans les entreprises ? La résilience est l'aptitude à rebondir face à une crise (Teneau, Koninckx, 2010). Nous avons vu lors de notre master recherche « la résilience organisationnelle », que la résilience est composée d'un triptyque comportemental (physique, pensée, émotions). Les émotions prennent une place importante dans le processus de résilience de compassion.

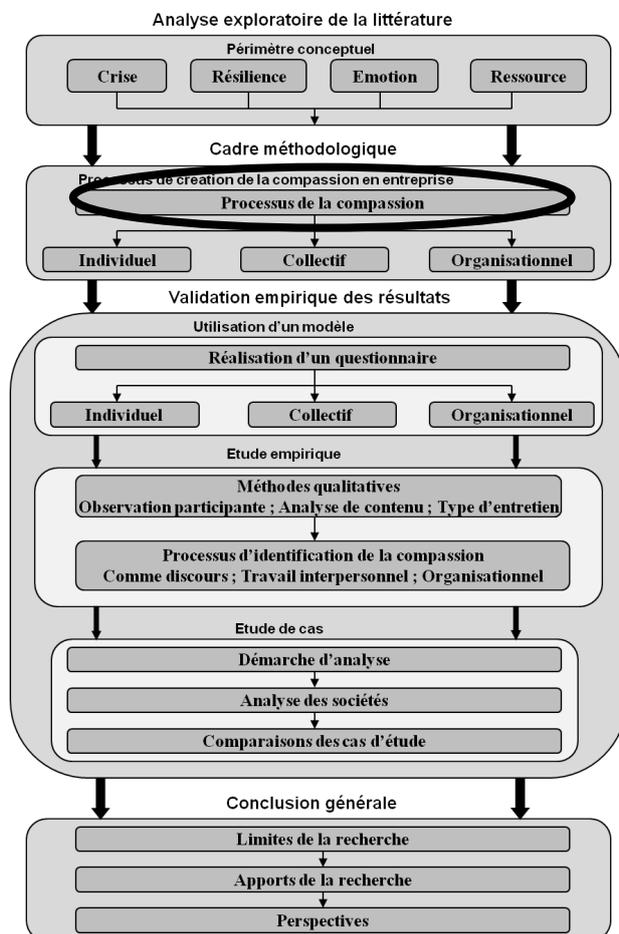


Ce que contient le chapitre

Nous nous posons la question de ce qui se passe chez le toxic handler, il est « un porteur de compassion ». Comment cette compassion va naître chez le « toxic handler ». Quelle particularité existe dans notre culture française ? Sur quel type d'entreprise, petites, moyennes, grandes, associations, ONG ? D'où vient la naissance de la compassion ? Est-elle présente chez chacun de nous ? Pourquoi les « employés en souffrance » ne parviennent pas à affronter les « émotions toxiques ». La relation qui va s'effectuer entre le « toxic handler » et « l'employé en souffrance » comment se crée t'elle ? Le « toxic handler » est-il automatiquement un « toxic handler » à la naissance, de sorte qu'une entreprise pourrait embaucher des « toxic handlers » ? Ou alors le « toxic handler » ne se révèle que parce qu'il y a crise et souffrance dans l'entreprise.

Le concept de « toxic handler » a été mis en exergue aux USA par Peter Frost. Son décès prématuré, n'a pas permis d'avancer plus dans ce travail. Seule l'équipe de Jane Dutton s'est intéressée à ce concept. Notre travail s'est orienté dans une plus grande dissection de ce concept, pour nos entreprises, notre culture, notre identité, et les relations si spécifiques existant dans nos organisations.

2. Processus de compassion



Ce que contient le sous chapitre

L'attention à la compassion dans les organisations est relativement récente (Frost, 1999). Les réflexions sur la compassion se trouvent dans des conversations à travers la religion, la philosophie, la psychologie, la sociologie et la médecine et datent de deux mille ans.

La compassion est également un élément essentiel, mais souvent négligé, des aspects de la vie dans les organisations. Bien que les organisations soient souvent décrites comme des sites de la douleur et de la souffrance, (Desjours, 1990) elles sont aussi des lieux de guérison, où la bienveillance et la compassion sont à la fois données et reçues (Dutton & all, 2008).

Le désir de voir les organisations comme purement rationnelles et calculées n'est pas seulement une direction, (Mastenbroek, 2000; Taylor, 1911).

De nombreux théoriciens ont :

- Remis en question la volonté de simplifier les lieux de travail,
- Dilué leur émotionnel et qualités relationnelles
- Quantifié les conditions de la vie organisationnelle (Ashforth et Humphrey, 1995; Dutton, 2003; Fineman, 1996, 2000; Fletcher, 1999; Frost, 2003; Rafaeli & Worline, 2001; Salovey & Mayer, 1990).

Ce travail est une réponse à ces défis. La valeur de voir la compassion dans les organisations, met le cœur, l'affectif, le relationnel ainsi que les éléments de la vie en relief.

Une recherche sur la compassion nous montre :

1. Que nous ne pouvons voir que ce que les organisations nous permettent de dire de la réalité de la souffrance
2. Que la compassion nous révèle la réponse à la souffrance.

L'accent mis sur la gestion scientifique est devenu connu sous le nom de taylorisme (Taylor, 1911) qui a fourni une base solide en mettant l'accent sur l'humanité au sein du lieu de travail. Une tendance qui s'est poursuivie avec l'organisation des universitaires à démontrer une plus grande préoccupation pour la société à des fins économiques plutôt que sociales (Walsh, Weber & Margolis, 2003).

L'accent mis sur la gestion scientifique et sur les résultats économiques était d'usage, alors que les recherches sur l'émotion étaient illégitimes dans l'organisation (Fineman, 1993, 2000). Toutefois, comme Fineman (2003) l'observe, les organisations au travail sont des sites de la douleur. L'ignorance sur les aspects émotionnels de l'organisation est coûteuse à l'entreprise. Selon la Recovery Institute, le coût caché de la douleur au travail dépasse 75 millions de dollars par an. De nombreux érudits ont remis en question notre ignorance au sujet de l'émotion au travail.

La dernière décennie a été marquée par un intérêt croissant dans l'émotion lié :

- Au changement (Kotter, 2002),
- Aux mécanismes de contrôle (Fineman & Sturdy, 1999),
- A la prise de décision (Peuttlis & Ozceilk, 2004),
- A la réduction (Cameron, 1998; Cameron, Freeman, & Mishra, 1993).

Cette attention accrue à la douleur émotionnelle dans les organisations est également évidente dans la recherche et le commentaire sur :

- Le lieu de travail (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001),
- Les patrons abusifs (Tepper, 2000),
- Les politiques corrosives (Williams et Dutton, 1999)
- Le conflit travail et famille (Rice, Frone et McFarlin, 1992).

Nous avons une idée précise de diverses sources de la douleur qui contribuent à un milieu de travail toxique, dans lequel les employés se sentent affaibli dans leur confiance, leur estime de soi, leurs espoirs réduits ou détruits (Frost 2003). Les chercheurs ont publié un travail afin d'examiner les contextes des organisations produisant des résultats importants pour les individus (Walsh, Weber, & Margolis, 2003). Cet appel est un retour aux racines de la réponse humaine aux idées de Taylor (Herzberg, 1966; McGregor, 1960; Mayo, 1946). Il nous rappelle aussi la gestion des universitaires tels que Follet (1918), qui étudie les organisations comme des systèmes qui encouragent l'épuisement ou le bien public. De même, en psychologie organisationnelle, Likert (1967) Katz et Kahn (1978) ont exhorté les chercheurs à développer une compréhension des organisations comme des systèmes avec un impact considérable sur la santé psychologique et la prospérité des membres de l'organisation.

Dans le même temps, le Tavistock école (Whitehead, 1938) a montré que :

- La réponse au travail n'est pas nécessairement prévisible avec des modèles économiques,
- La validation de la psychologie est essentielle dans la compréhension de base des processus organisationnels.

Plus récemment, les chercheurs ont suggéré que les organisations peuvent être étudiées comme :

- Donneurs de soins des systèmes (Kahn, 1993),
- Des sources de soutien social (House, 1981),
- Des sources de la guérison et de la santé (Dutton, Lilius, & Kanov, 2003; Frost, 2003).

Ces travaux aux aspects vertueux de la vie organisationnelle ouvrent la porte à la perspective que nous proposons dans cette recherche, un point de vue destiné à alimenter les recherches sur la compassion.

Dans ce travail, il faut d'abord discuter des questions de définition qui entourent l'idée de compassion.

Nous situons ensuite la compassion au carrefour de trois perspectives théoriques, différentes et indépendantes.

Elles sont de 3 niveaux :

1. Individuelles (les échanges, les discours, les entretiens, les questionnaires),
2. Interpersonnelles (relation entre les individus)
3. Organisationnelle (les valeurs, les routines),

Comme un moyen d'offrir trois points de vue distincts permettant de voir le phénomène de la compassion. En invoquant la notion de « niveaux », nous suggérons que la compassion peut se voir différemment selon la tradition théorique et empirique de la conversation qui aborde le sujet (Allison, 1971; Morgan, 1997). Chacun des niveaux offre une vue de la compassion qui est unique, et chacun d'entre eux est situé dans une plus large perspective. En fin de compte, l'accent étant mis sur la réponse à la souffrance dans les organisations permettant aux chercheurs de mieux comprendre la dynamique créative et générative qui se trouve dans les organisations.

2.1. Définir la compassion

L'attention à la compassion dans les organisations est relativement récente (Frost, 1999). Les réflexions sur la compassion se trouvent dans des conversations à travers la religion, la philosophie, la psychologie, la sociologie et la médecine et datent de deux mille ans. Dans la construction d'une définition de travail de la compassion, nous fournissons un bref aperçu de l'histoire intellectuelle de l'idée. Au centre de cette histoire est le rôle de la compassion dans une idéologie religieuse et théologique. En dépit de leurs différences philosophiques fondamentales, toutes les grandes religions du monde ont la compassion dans leur idéal général (Armstrong, 1994). Les discussions sur le sens de la compassion comme une expérience humaine remontent à plus de deux mille ans, couvrant des disciplines telles que la religion, la philosophie et la sociologie.

Par exemple, la tradition biblique enseigne la compassion comme « *un devoir de droit divin, comme une réponse à l'amour divin et un signe d'engagement dans une éthique judéo-chrétienne* » (Wuthnow, 1991, p. 50). L'Islam est basé dans la même émulation de la compassion entre Dieu et l'humanité, avec le prophète déclarant dans le Coran, « *O peuple, être de compassion aux autres de sorte que vous accordez la compassion de Dieu.* »

Malgré des différences fondamentales de philosophie et de tradition, toutes les grandes religions soulignent l'importance de la compassion :

- Le judaïsme, par exemple, les mandats à « imiter Dieu dans son attribut de la compassion » (Sears, 1998).
- La philosophie bouddhiste estime que la nature fondamentale des êtres humains doit être de compassion (Dalai Lama, 1995).
- La tradition biblique, aussi, enseigne la compassion comme « un devoir de droit divin, comme une réponse à l'amour divin et un signe d'engagement dans une éthique judéo-chrétienne » (Wuthnow, 1991, p. 50). La compassion est une partie du temps et de l'existence humaine.

La compassion a également été assimilée par l'humanité à travers les traditions, de la philosophie bouddhiste qui considère la nature fondamentale de l'être de compassion (Dalai Lama, 1995) à la perspective chrétienne sur la compassion comme « *immersion totale dans l'état de l'être* » (Nouwen, McNeill, & Morrison, 1983, P. 4). Gupta (2000) suggère une autre similitude avec la philosophie hindoue, qui enseigne que tout le monde est Dieu, nous sommes tous les mêmes et devrions aider les autres.

Au début des discussions philosophiques Aristote a vu la compassion comme une émotion orientée vers le malheur de l'autre ou de ses souffrances aiguës, il décrit les trois éléments nécessaires pour l'expérience :

1. Il faut voir la souffrance d'un autre aussi grave,
2. Il faut croire que la souffrance n'est pas méritée,
3. Il faut reconnaître qu'il ou elle a des vulnérabilités similaires à celles de la victime.

La compassion se retrouve dans les travaux :

- Des philosophes classiques (Rousseau, 1979; Schopenhauer, 1995; Smith, 1976).
- En philosophie morale contemporaine (Blum, 1980; Harrington, 2002; Mead, 1962; Nussbaum, 1996, 2001; Post, 2003; Reich, 1989; Salomon, 1998; Wuthnow, 1991).
- Comme facteur inné (Himmelfarb, 2001; Smith, 1976; Wuthnow, 1991)
- Contribuant au bien-être des communautés d'individus (Blum, 1980; Nussbaum, 2001; Post, 2003; Rousseau, 1979; Wuthnow, 1991).

Les œuvres contemporaines en sciences sociales proposent de mieux comprendre la nature de la compassion, s'appuyant sur la théologie et la philosophie, de démontrer que la compassion est un instinct inné de l'homme (Keltner, 2004).

Enquêter sur les bases biologiques de la compassion, par l'apport des neurosciences suggère un lien entre les sentiments de compassion avec l'activité dans certaines régions du cerveau (Davidson, 2002, 2003; Nitschke, 2001) activés lorsque les gens ont du mal à envisager les souffrances des autres (Greene, Sommerville, Nystrom, Darley, & Cohen, 2001).

La bio psychosociologie amène d'autres résultats et indique que le fait d'aider d'autres personnes déclenche l'activité cérébrale dans certaines portions du cerveau, ce déclenchement est également activé par l'expérience du plaisir (Rilling et al, 2002). Dans l'ensemble, cette recherche pourrait suggérer que le cerveau peut être adapté pour répondre à la souffrance des autres, favorisant ainsi le religieux et le philosophique dans les demandes de compassion. Mais nous avons souhaité recentrer le plus possible notre recherche sur la création du processus de compassion à un niveau comportemental. Pour cela nous avons mis de côté l'aspect biologique et nous ouvrons une voie de recherche en conséquence.

Les psychologues sociaux (Batson, 1991; Davis, 1983) et sociologues (Clark, 1997; Mead, 1962; Nussbaum, 2001; Shott, 1979) ont élargi la réflexion d'Aristote sur sa troisième exigence pour se voir soi-même comme vulnérable à la souffrance d'un autre, ils en ont clarifié la construction. Par exemple, des sociologues identifient l'empathie comme un élément important en ce qui concerne la compassion. Ils perçoivent l'empathie comme un produit non seulement de percevoir une autre personne comme étant dans le besoin, mais aussi d'adopter un autre point de vue (Clark, 1997; Nussbaum, 2001). Les psychologues sociaux fournissent des preuves empiriques d'un lien estimé entre l'empathie et la probabilité de se livrer à aider les comportements des autres (Batson, 1991; Davis, 1983).

L'intérêt pour la compassion comme un impératif moral apparaît dans le milieu médical (par exemple, Barber, 1976; Brody, 1992; Cassell, 2002; Dougherty & Putillo, 1995) et les soins infirmiers (Benner, Tanner, & Chesla, 1996; von Deitze & Orb, 2000). Ici, la compassion est considérée comme une composante essentielle des soins aux patients qui est « *directement liée à la reconnaissance et le traitement des patients souffrants* » (Cassell, 2002, p. 442). Les universitaires médicaux donnent à penser que la compassion permet aux médecins de remplir

leurs fonctions centrales vis-à-vis de leurs patients, permettant aux médecins d'être plus près des patients, pour atteindre un niveau plus profond de guérison (Benner et al., 1996; Brody, 1992; von Dietze & Orb, 2000).

Peut-on faire de la compassion le socle et le moteur de l'action politique ? C'est la question que pose avec clairvoyance et de façon très argumentée, l'essai de la philosophe Myriam Revault d'Allonnes. Elle y répond d'emblée, soulignant en préface, en s'appuyant sur Rousseau, que si le « principe de pitié permet de construire la notion générale d'humanité et donne accès à certains concepts moraux, telle la justice », la capacité à partager les souffrances d'autrui ne saurait être pour autant « un principe politique qui détermine, sans médiation, les normes de l'action ». Jean-Jacques Rousseau est, avec Alexis de Tocqueville et Hannah Arendt, l'un des interlocuteurs primordiaux que se choisit Myriam Revault d'Allonnes afin d'analyser l'histoire moderne de la posture compassionnelle, la façon dont elle s'enracine dans la démocratie et le principe d' « égalisation des conditions » : l'homme démocratique reconnaît l'autre comme son semblable et est en cela porté à la compassion - du latin *compatir*, littéralement « souffrir avec ». Mais si cette histoire de la compassion à l'âge démocratique intéresse l'auteur, c'est parce qu'elle est susceptible d'éclairer une situation pleinement contemporaine : le constat du « *déferlement compassionnel auquel notre société est aujourd'hui en proie* ». Or « parler de souffrance, de misère, de malheur et non plus d'injustice ou d'inégalité, c'est ouvrir la voie à un traitement compassionnel qui n'instruit pas politiquement la détresse individuelle et collective », écrit Myriam Revault d'Allonnes. Qui finalement, contre « l'hypertrophie de l'émotion », plaide avec conviction et intelligence pour une « *mise à distance des affects afin que puisse s'y opérer le travail du rationnel* ».

Enfin, depuis plus d'une vingtaine d'années dans les pays anglo-saxons, des travaux réhabilitent la place de la sollicitude, du souci des autres et de l'attention au sein de la réflexion morale. Les « éthiques du care » montrent en particulier l'importance de la particularité et de la sensibilité dans l'appréhension du monde social.

Le mot « care », très courant en anglais, est à la fois un verbe qui signifie « s'occuper de », « faire attention », « prendre soin », « se soucier de » et un substantif qui pourrait selon les contextes être rendu en français par « soins », « attention », « sollicitude », « concernement ». Sous la forme négative – I don't care –, il indique une indifférence, un refus de responsabilité : je m'en fiche, ça ne me concerne pas !

Les éthiques du *care* affirment l'importance des soins et de l'attention portés aux autres, en particulier ceux dont la vie et le bien-être dépendent d'une attention particularisée, continue, quotidienne. Elles s'appuient sur une analyse des conditions historiques qui ont favorisé une division du travail moral en vertu de laquelle les activités de soins, le souci des autres, la sollicitude ont été socialement et moralement dévalorisés. L'assignation traditionnelle des femmes à la sphère domestique a renforcé le rejet de ces activités et de ces préoccupations hors du domaine moral et de la sphère publique, les réduisant au rang de sentiments privés dénués de portée morale et politique. Les perspectives du *care* sont en ce sens porteuses d'une revendication fondamentale concernant son importance pour la vie humaine, des relations qui l'organisent et de la position sociale et morale des fournisseurs de soins (*care givers*).

« Avant d'être une éthique, le care est un travail. « Prendre soin de l'autre, ce n'est pas penser à l'autre », se soucier de lui de façon intellectuelle ou même affective, ce n'est même pas nécessairement l'aimer, du moins en première intention, c'est faire quelque chose, c'est produire un certain travail qui participe directement du maintien ou de la préservation de la vie de l'autre. L'éthique du care, c'est-à-dire l'aptitude à se soucier des autres, se constitue dans l'expérience concrète des activités de service en rapport avec le soin aux autres, à commencer par le travail domestique. A l'opposé nous voyons la compassion comme un acte d'amour, un sentiment extrême, qui ne s'apprend pas, il ne fait pas partie d'un savoir, c'est une émotion extrêmement profonde que l'on ressent et qui peut nous faire réagir selon notre personnalité et le contexte environnant. »⁵²

2.1.1. En résumé nous avons

En religion

Le rôle primordial de la compassion se trouve dans la religion, les idéologies et la théologie

Aristotle dit que la compassion est une émotion directe et une autre forme de souffrance

Il décrit trois éléments nécessaires pour cette expérience :

Voir avec sérieux les souffrances de l'autre

Croire que la souffrance n'est pas méritée

⁵² Une voix différente : Pour une éthique du care (Poche), GILLIGAN, C. (Auteur), LAUGIER, S. (Auteur), PAPERMAN, P. (Auteur), KWIATEK, A. (Traduction), NUROCK, V. (Traduction), Flammarion - Champs Essai – 2008.

Reconnaître qu'ils ou elles ont des vulnérabilités similaires de la souffrance (DEJOURS, C. Souffrance en France, Seuil, 1990)

En biologie

La compassion est innée de l'instinct humain (Keltner, 2004).

Il existe des liens entre le ressenti de compassion et une activité particulière dans certaines régions du cerveau (Davidson, 2002, 2003 ; Nitschke, 2001).

On trouve ce même phénomène dans les expériences de plaisir (Rilling et al., 2002).

En sociologie

Il y a un élément important de la compassion qui serait l'emphase (Clark, 1997 ; Nussbaum, 2001).

Au niveau médical

Il s'agit d'un composant du patient qui porte directement la relation au cognitif et au traitement de la souffrance.

Résumé de la revue de littérature concernant la compassion en entreprise

AUTEURS	COMMENTAIRES SUR LA COMPASSION
Mastenbroek, 2000; Taylor, 1911	Les organisations ne sont pas uniquement rationnelles et calculées
Ashforth et Humphrey, 1995; Dutton, 2003; Fineman, 1996, 2000; Fletcher, 1999; Frost, 2003; Rafaeli & Worline, 2001; Salovey & Mayer, 1990	De nombreux théoriciens ont remis en question la volonté de simplifier les lieux de travail, de diluer leur émotionnel et qualités relationnelles, et de quantifier les conditions de la vie organisationnelle
Walsh, Weber & Margolis, 2003	Démontrer une plus grande préoccupation pour la société à des fins économiques plutôt que sociales
Fineman, 1993, 2000	Les recherches sur l'émotion sont illégitimes dans l'organisation. Les organisations au travail sont des sites de la douleur, et l'ignorance sur les aspects émotionnels de l'organisation sont coûteux
Kotter, 2002	L'émotion liée au changement
Fineman & Sturdy, 1999	Des mécanismes de contrôle
Pearson, Andersson, & Wegner, 2001	Compassion dans la recherche et le commentaire sur le lieu de travail
Tepper, 2000	Les patrons abusifs

Williams et Dutton, 1999	Les politiques corrosives
Rice, Frone et McFarlin, 1992	Le conflit travail et famille
Walsh, Weber, & Margolis, 2003	Organisations qui produisent des résultats importants pour les individus
Herzberg, 1966; McGregor, 1960; Mayo, 1946	Un retour aux racines de la réponse humaine aux idées de Taylor
Follet 1918	Organisations comme des systèmes qui encouragent l'épuisement ou le bien public
Likert (1967) Katz et Kahn (1978)	Développer une compréhension des organisations comme des systèmes avec un impact considérable sur la santé psychologique et la prospérité des membres de l'organisation
Le Tavistock école (Whitehead, 1938)	La validation de la psychologie est essentielle dans la compréhension de base des processus organisationnels
Kahn, 1993	Les organisations peuvent être étudiées comme donneurs de soins des systèmes
House, 1981	des sources de soutien social
Dutton, Lilius, & Kanov, 2003; Frost, 2003	Des sources de la guérison et de la santé
Allison, 1971; Morgan, 1997	La compassion peut se voir différemment selon la tradition théorique et empirique de la conversation qui aborde le sujet
Frost, 1999	L'attention à la compassion dans les organisations est relativement récente
Armstrong, 1994	En dépit de leurs différences philosophiques fondamentales, toutes les grandes religions du monde ont la compassion dans leur idéal général
Wuthnow, 1991	La tradition biblique enseigne la compassion comme « un devoir de droit divin, comme une réponse à l'amour divin, et un signe d'engagement dans une éthique judéo-chrétienne
Dalai Lama, 1995	La philosophie bouddhiste qui considère la nature fondamentale de l'être de compassion
Nouwen, McNeill, & Morrison, 1983	Immersion totale dans l'état de l'être
Gupta (2000)	Qui enseigne que tout le monde est Dieu, et donc que nous sommes tous les mêmes et que nous-mêmes devrions aider les autres
Aristote	La compassion comme une émotion orientée vers le malheur de l'autre ou de ses souffrances aiguës
Blum, 1980; Nussbaum, 2001; Post, 2003; Rousseau, 1979; Wuthnow, 1991	Contribuant au bien-être des communautés et des individus
Keltner, 2004	La compassion est un instinct inné de l'homme
Davidson, 2002, 2003; Nitschke, 2001	Les sentiments de compassion et de l'activité dans certaines régions du cerveau

Greene, Sommerville, Nystrom, Darley, & Cohen, 2001	Certaines régions du cerveau sont activées lorsque les gens ont du mal à envisager les souffrances des autres
Batson, 1991; Davis, 1983, Clark, 1997; Mead, 1962; Nussbaum, 2001	Voir soi-même comme vulnérables à la souffrance d'un autre, ils ont clarifié la construction
Clark, 1997; Nussbaum, 2001	Preuves empiriques d'un lien estimé entre l'empathie et la probabilité de se livrer à aider les comportements des autres
Barber, 1976; Brody, 1992; Cassell, 2002; Dougherty & Purtillo, 1995	L'intérêt pour la compassion comme un impératif moral apparaît dans le milieu médical
Cassell, 2002,	La compassion est considérée comme une composante essentielle des soins aux patients qui est «directement liée à la reconnaissance et le traitement des patients souffrants»
Benner et al., 1996; Brody, 1992; von Dietze & Orb, 2000	La compassion permet aux médecins d'être plus près de leurs patients pour atteindre un niveau plus profond de guérison
Gilligan C, Laugier S, Paperman P	Les « éthiques du care » montrent en particulier l'importance de la particularité et de la sensibilité dans l'appréhension du monde social.
Keltner, 2004	La compassion est innée de l'instinct humain
Davidson, 2002, 2003 ; Nitschke, 2001	Il existe des liens entre le ressenti de compassion et une activité particulière dans certaines régions du cerveau
Rilling et al., 2002	On trouve ce même phénomène dans les expériences de plaisir
Clark, 1997 ; Nussbaum, 2001	Il y a un élément important de la compassion qui serait l'emphase

Tableau 10 : Revue de littérature sur la compassion

2.2. La compassion dans les entreprises

Dans cette recherche, nous explorons la compassion dans le travail des organisations. Nous discutons de la prévalence et des coûts de la douleur dans la vie organisationnelle. Nous identifions la compassion comme un processus important qui peut se produire en réponse à la souffrance. Au niveau individuel, la compassion se déroule dans le cadre de trois sous-processus :

- Remarquer la douleur,
- Eprouver une réaction à la douleur,
- Agir en réponse à la douleur.

Nous misons sur ce cadre, l'organisation affirme que la compassion existe lorsque les membres d'un système, sentent et répondent à la douleur vécue par les membres de ce système.

2.2.1. Compassion dans la vie organisationnelle

La compassion occupe un rôle de premier plan dans l'histoire de la société moderne :

- Impliquée dans la création et la subsistance de la communauté humaine (Clark, 1997; Nussbaum, 1996, 2001).
- Considéré comme vertueuse et contribue à l'intimité personnelle et au bien être social (Blum, 1980; Nussbaum, 2001; Salomon, 1998; Wuthnow, 1991),
- La compassion est au cœur de ce que signifie être humain (Himmelfarb, 2001; Wuthnow, 1991).

La compassion est également un élément essentiel, mais souvent négligé, des aspects de la vie dans les organisations. Bien que les organisations sont souvent décrites comme :

- Des sites de la douleur et de la souffrance, (Dejours, 1990).
- Des lieux de guérison, où la bienveillance et la compassion sont à la fois données et reçues (Frost, Dutton, Worline, et Wilson, 2000; Kahn, 1993).
- Les actes de compassion peuvent être trouvés à tous les niveaux dans une organisation, des dirigeants qui essaient de transformer la douleur de leurs employés, pour les employés de bureau qui l'écoutent et répondent emphatiquement aux troubles de leurs collègues (Frost, 2003).
- La compassion dans les organisations aide à se sentir moins seul (Frost et al. 2000; Kahn, 1993).
- En outre, le cadre au travail vécu entre les personnes modifie le sentiment de compassion (Frost et al., 2000),
- La compassion est associée à une gamme d'attitudes positives, les comportements, les sentiments dans les organisations (Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002; Lilius et al., 2003).
- Les recherches sur la compassion dans les organisations se révèlent positives et une force très puissante. Le courant de la psychologie positive se prête à ces recherches (Park, Peterson, Seligman, 2004 ; Ryan, Déci, 2000 ; Seligman, 2000, Diner, 2000)

Nous nous concentrons sur l'organisation de la compassion qui contribue à l'essor d'un travail positif dans l'organisation (Cameron, Dutton, et Quinn, 2003; Cameron et Caza, 2004).

Mettre l'accent sur l'organisation de la compassion dirige l'attention sur comment cultiver les conditions pour la construction de caractéristiques organisationnelles et pour l'exercice de forces collectives, comme l'organisation de la justice, de la sagesse, de la compassion, ou de l'intégrité. En étudiant les forces collectives de l'organisation, nous soulignons le potentiel entre l'organisation de certaines dynamiques comme la compassion et l'organisation de l'expression des vertus collectives, telles que l'humanité (Cameron, 2003; Cameron, Bright, et Caza, 2004; Peterson et Seligman, 2004; Cowley et Cameron, 2006).

L'accent mis sur la dynamique qui sous-tend l'organisation collective ouvre l'examen sur les pratiques de l'organisation créatrices de qualités et de points forts (Aristote, Platon, ou Confucius) ou le monde « des cités », les différentes logiques d'action qu'imposent les diverses situations dans lesquelles nous sommes pris (Boltanski et Thévenot, 1987) et les théoriciens sociaux (par exemple, Crawls, 1971; Waller, 1983 ; McIntyre, 1984 ; Comte-Spongille, 1995). En psychologie, il y a de plus en plus d'intérêt dans la façon dont les organisations (écoles, employeurs, clubs, associations) cultivent les forces et les vertus des individus (Park, Peterson Seligman, 2004). Les organisations sont des lieux de la douleur humaine, mais elles sont aussi des lieux de la guérison (Frost, 1999; Frost et al., 2006). L'accent mis sur l'organisation de la compassion décompresse la dynamique qui crée des réponses coordonnées afin de faciliter la réduction de la douleur humaine au fil du temps. Bien que notre modèle soit destiné à s'ajouter aux théories de l'organisation collective, notre espoir est qu'il soit un exemple de la compassion de l'organisation.

Résumé de la revue de littérature concernant la compassion dans la vie organisationnelle

auteurs	références compassion organisationnelle
Clark, 1997; Nussbaum, 1996, 2001)	La compassion occupe un rôle de premier plan dans l'histoire de la société moderne, impliquée dans la création et la subsistance de la communauté humaine
Blum, 1980; Nussbaum, 2001; Salomon, 1998; Wuthnow, 1991	Considérée comme vertueuse et contribue à l'intimité personnelle et au bien social
Himmelfarb, 2001; Wuthnow, 1991	La compassion est au cœur de ce que signifie être humain
Dejours, 1990	Bien que les organisations sont souvent décrites comme des sites de la douleur et de la souffrance,
Frost, Dutton, Worline, et Wilson, 2000; Kahn, 1993	Ils sont aussi des lieux de guérison, où la bienveillance et la compassion sont à la fois données et reçues

Frost et al. 2000; Kahn, 1993	La compassion dans les organisations aide à se sentir moins seul
Frost et al, 2000	Le cadre au travail vécu entre les personnes modifie le sentiment de compassion
Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002; Lilius et al, 2003	La compassion est associée à une gamme d'attitudes positives, les comportements, les sentiments dans les organisations
Park, Peterson, Seligman, 2004 ; Ryan, Deci, 2000 ; Diener, 2000	Le courant de la psychologie positive se prête à ces recherches
Cameron, Dutton, et Quinn, 2003; Cameron et Caza, 2004	Nous nous concentrons sur l'organisation de la compassion qui contribue à l'essor de travail positif dans l'organisation
Cameron, Bright, et Caza, 2004; Peterson et Seligman, 2004; Cowley et Cameron, 2006	Nous soulignons le potentiel entre l'organisation de certaines dynamiques comme la compassion et l'organisation de l'expression des vertus collectives, telles que l'humanité
Park, Peterson Seligman, 2004	En psychologie, il est de plus en plus d'intérêt dans la façon dont les organisations (écoles, employeurs, clubs, associations) cultivent les forces et les vertus des individus
Frost, 1999; Frost et al, 2006	Les organisations sont des lieux de la douleur humaine, mais elles sont aussi les lieux de la guérison

Tableau 11 : Revue de littérature sur la compassion dans la vie organisationnelle

2.2.2. Les six traits positifs de l'être humain

Le Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification, de Peterson et Seligman (2004) a dressé la liste des six traits (ou caractéristiques) positifs de l'être humain. Ces traits favoriseraient le bonheur et le bien-être. Quels sont-ils ?

- « La sagesse et la connaissance, incluant la curiosité, la créativité et l'ouverture d'esprit.
- Le courage, qui comprend la persévérance, l'authenticité et l'enthousiasme.
- L'humanité, qui inclut l'amour, l'intelligence émotionnelle et la bienveillance.
- La justice, y compris la responsabilité sociale et le leadership.
- La tempérance : Ce sont les forces qui protègent contre les excès, incluant la prudence, l'humilité et le pardon.
- La transcendance : savoir apprécier la beauté, avoir de l'espoir, de la gratitude, de l'humour et une vie spirituelle. »

Les psychologues optimistes ont établi une liste des ingrédients nécessaires au fonctionnement optimal de l'humain. Avant tout, un bon réseau social paraît essentiel au bonheur. Les personnes les plus heureuses sont plus souvent en compagnie d'autres personnes. Un professeur de l'Université de Warwick, en Grande-Bretagne, a même calculé que l'impact psychologique de ne pas avoir d'amis équivaut à un manque à gagner d'environ 100 000 \$ canadiens !

Le père de la psychologie positive, Martin Seligman, explique de son côté que la simple poursuite du plaisir ne conduit pas à un bien-être durable. Ce qui construit le bonheur, c'est davantage l'engagement, que ce soit en amour, au travail ou ailleurs. Les gens ont besoin de donner un sens à leurs actions et de contribuer au bien-être des autres. Les gens qui croient en quelque chose de plus grand qu'eux semblent aussi plus heureux, tout comme ceux qui ont l'habitude d'être gentils et d'apprécier ce que la vie leur apporte. Ceux qui ont la chance de connaître leurs forces et de les exploiter dans leur travail, dans leur passion ou dans leurs activités quotidiennes en retirent une grande satisfaction. Le quotient intellectuel et le niveau d'éducation ne feraient eux non plus pas partie des ingrédients qui influencent le bonheur. Même la température n'aurait pas d'effet! Et, les belles personnes ne seraient pas plus heureuses, mais les gens mariés, oui.

La nouvelle psychologie annoncée par Seligman est toute autre. Il ne s'agit plus d'aider les gens à passer de - 5 à 0 sur l'échelle de satisfaction, mais à permettre à chacun de passer de 0 à + 5. La « psychologie positive » est révolutionnaire en ce qu'elle s'intéresse à ce qui rend les gens heureux.

Son objectif est de :

- Développer la capacité d'aimer et d'être aimé,
- Donner du sens à nos actions,
- Être responsables de ce que nous pouvons changer,
- Être résilients face à ce que nous ne pouvons pas éviter.

Le programme de recherche international sur la capacité des moines tibétains à se remplir d'émotions positives est une belle illustration de cette nouvelle psychologie. Par la pratique, ils peuvent radicalement transformer l'état de leur cerveau vers plus de sérénité et de compassion. Ils montrent qu'il est donc possible d'entraîner le cerveau vers un bonheur hors

norme. Un des résultats les plus solides de la psychologie positive est l'importance démontrée de notre connexion aux autres. Mihaly Csikszentmihalyi (1990) le spécialiste des expériences optimales - remarque que « les gens sont le plus heureux lorsqu'ils sont en compagnie d'autres êtres humains. » La simple poursuite du « plaisir », selon Seligman, ne conduit pas à un bien-être durable. Ce qui construit le bonheur, ce serait « l'engagement » - dans une relation amoureuse, une famille, un travail, une communauté - ou « donner du sens à son action » : se servir de ce que l'on a de mieux en soi pour contribuer au bien-être des autres.

Nous considérons la compassion dans les organisations comme processuelle et relationnelle. Il est commun de penser à elle comme une caractéristique individuelle, et un individu donné comme étant dans la compassion ou dans la non compassion. La compassion est également considérée comme un état induit par une autre personne dans la souffrance, une émotion douloureuse qu'une personne fait l'expérience pour une autre (Nussbaum, 1996). En revanche, nous conceptualisons la compassion comme un processus dynamique, ou un ensemble de sous-processus, qui doit être à la fois chez les individus et dans les collectivités. Sur la base de Clark (1997), nous identifions ces sous-processus « remarquer », « éprouver » et « agir », chacun contribuant particulièrement au processus de compassion. Nous soutenons que la compassion et chacun de ses sous-processus sont de nature relationnelle, survenant dans et par les interactions et les connexions entre les personnes (Dutton, 2003). En renforçant les sentiments d'appartenance, le processus de compassion construit les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons.

Dutton, 2003	La compassion et chacun de ses sous-processus est de nature relationnelle, survenant dans et par les interactions et les connexions entre les personnes
Clark, 1997	Identifie les processus « remarquer », « éprouver », et « agir » dans les comportements humains
Nussbaum, 1996	La compassion est également considérée comme un état induit par une autre personne dans la souffrance, une émotion douloureuse qu'une personne fait l'expérience pour un autre
Seligman, 2004	Ce qui construit le bonheur, c'est davantage l'engagement, que ce soit en amour, au travail ou ailleurs. Les gens ont besoin de donner du sens à leurs actions et de contribuer au bien-être des autres.

2.3. Les trois principaux processus de la compassion

2.3.1. Processus individuel

Tout d'abord, nous examinons ce que signifie le processus de la compassion pour les individus dans les organisations, comment ils peuvent faire l'expérience de la compassion. Nous identifions les nombreuses sources de la douleur dans les organisations et discutons de la façon dont les individus peuvent guérir un autre par l'acte de « remarquer » la souffrance, puis de « éprouver » une réaction émotionnelle » à la douleur et enfin « agir » pour faciliter la souffrance ou l'atténuer.

La forme « narrative » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

2.3.2. Processus collectif

Ensuite, nous développons une conceptualisation de « l'organisation de la compassion », qui est composée de ces mêmes processus d'exploitation à un niveau collectif. L'organisation de la compassion existe lorsque les membres d'un système, remarquent, éprouvent et agissent à la douleur vécue par les membres de ce système. Nous soutenons que ces sous-processus deviennent collectifs quand ils sont légitimés dans un contexte organisationnel et propagés parmi les membres de l'organisation. Nous analysons ce processus collectif au sein de l'univers du travail et en dehors de cet univers (au foyer, entre amis, ...).

La forme de « travail interpersonnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

2.3.3. Processus organisationnel

Nous avons ensuite étudié les moyens de légitimation, de propagation et de coordination activés par une variété systémique de fonctions, telles que les valeurs, les pratiques et les routines. En développant les processus de conceptualisation de la compassion qui existe entre les individus et les niveaux de l'organisation, nous contribuons de façon importante à la compréhension du comportement dans les organisations. Tout d'abord, ce travail reconnaît à la fois la douleur de l'homme et la compassion présente dans la vie organisationnelle. En général, l'étude des organisations tend à exercer notre esprit mais ne parvient pas à engager

nos cœurs. Les théories du comportement organisationnel ont ouvert tout un champ important consacré aux travaux liés aux émotions. L'étude de la compassion dans les organisations reconnaît les réalités de la douleur, de la souffrance et de la guérison qui font partie de l'expérience humaine et, ce faisant, contribue à combler les lacunes dans la littérature qui, souvent, ne parvient pas à représenter les organisations de l'homme.

Au sein du processus organisationnel nous analysons trois sous domaines qui sont :

1. « Remarquer » au niveau de la structuration de l'organisation, nous nous sommes appuyés sur la théorie de la structuration, développée par A. Giddens. Nous considérons également le concept de « structure » d'une organisation et nous nous sommes arrêtés sur les normes de structure d'une organisation. Dès lors, la norme ISO 26000, norme concernant la responsabilité sociétale d'une entreprise, qui finalisée en 2010, remet en question certaines entreprises dans leur fonctionnement. Ce sous niveau est analysé selon le changement vécu dans l'organisation et le changement vécu en dehors de l'entreprise, tel un déménagement, un divorce, une naissance.
2. « Éprouver » des émotions vécues dans l'organisation selon le contexte de l'entreprise. Nous nous intéressons au concept d' « émotion toxique » développée par Jane Dutton et son équipe au sein du Lab Compassion, Michigan. Nous donnerons une ouverture concernant « le stress », nous ne pouvons pas éviter ce sujet dans le champ de notre recherche. De même nous discuterons d'un élément important, le concept de « toxic handler ». Pour ce sous-domaine, nous étudions deux aspects, les émotions vécues au travail et les émotions vécues en dehors du travail, soit au sein de la sphère personnelle et familiale.
3. Le troisième sous-niveau que nous étudions dans cette recherche est « agir » par la sélection au travers de la sélection des ressources rares, (de type toxic handler). Pour se faire, nous nous appuyons sur les travaux de J. Barney, puis de la sélection permise par l'évolution naturelle qui se fait lors de changement organisationnel. Nous analysons le fonctionnement des toxic handlers, dans le processus d'évolution et de transformation de la structure organisationnelle au regard des crises.

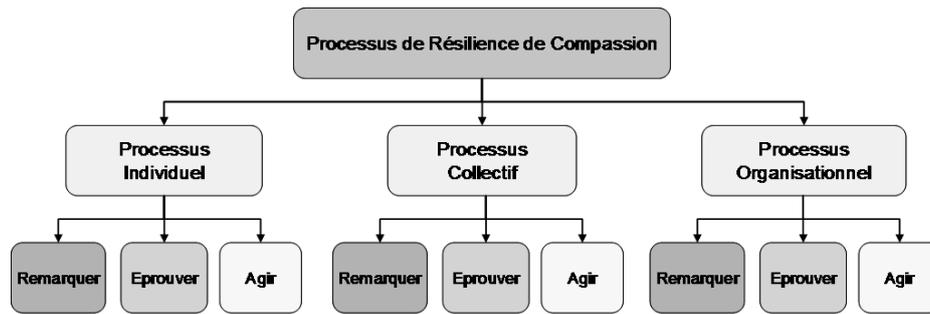


Image 17 : Processus de résilience de compassion

En d’autres termes, nous considérons que le processus organisationnel, se construit au travers des émotions formées par les individus en souffrance, soutenus par les toxic handlers au sein d’une structure particulière et lors de changement organisationnel. Nous reviendrons ultérieurement sur ce processus si spécifique et « pierre maîtresse » de notre recherche.

La forme « organisationnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau. Quelle est son histoire, son vécu, sa stratégie utilisée, sa structure ?

2.4. Matrice de la compassion en entreprise

Processus individuel		Processus Collectif		Processus Organisationnel	
Remarquer	Observation	Remarquer	Au travail	Remarquer au niveau de la structuration	Changement Professionnel
	Temps		Hors travail		Changement non Professionnel
Eprouver	Sympathie	Eprouver	Au travail	Eprouver des émotions	Au travail
	Empathie		Hors travail		Hors travail
Agir	Investissement	Agir	Au travail	Agir par la sélection des ressources rares	Ressources rares
	Engagement		Hors travail		Evolution

Tableau 12 : Les trois types de processus (individuel, collectif, organisationnelle)

Sur cette matrice nous retrouvons les trois processus, « individuel », « collectif », et « organisationnel ». Nous avons également posé les trois sous processus du « remarquer », de « l’éprouver » et de « l’agir ». Enfin aux intersections des processus et des sous-processus

nous retrouvons un ensemble d'items que nous développerons dans ce travail. C'est cette matrice de la compassion en entreprise qui nous servira à réaliser notre questionnaire.

2.5. Quelques réflexions sur le processus de compassion

Sur le schéma ci-dessous nous avons la représentation du schéma cognitif. Celui-ci est divisé en deux parties :

- Le soi narratif (analyser, planifier, juger, élaborer, catégoriser, se souvenir).
- Le soi expérimentiel (voir, goûter, toucher, entendre, sentir).

L'information est traitée par le soi narratif et l'expérience du traitement s'effectue au niveau du soi expérimentiel.

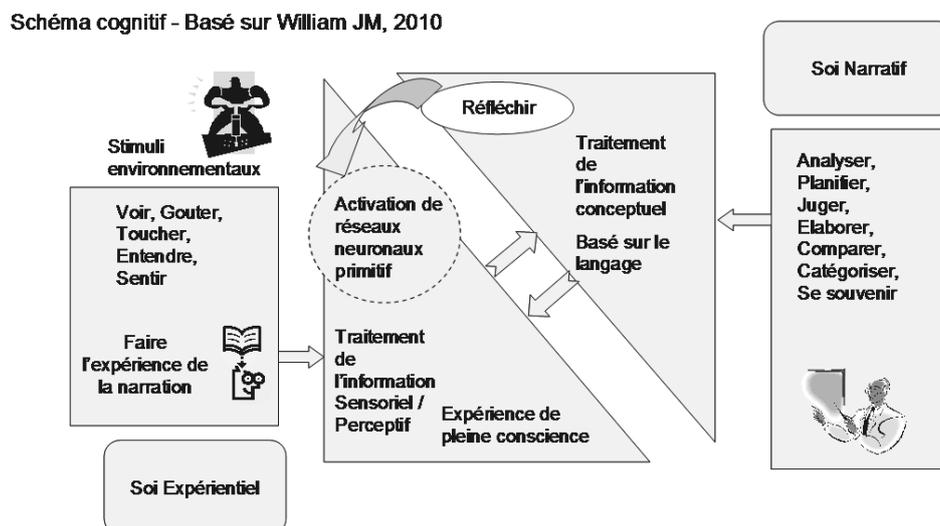


Image 18 : Le schéma cognitif

Le soi narratif correspond à la zone des émotions et le soi expérimentiel à la zone des sentiments. Au niveau de la zone des émotions, il y a l'expérience de la sympathie. Au niveau de la zone des sentiments, il y a l'expérience de l'empathie. Le porteur de souffrance (fatigue de compassion du soignant) est caractérisé par des dépressions sévères, des palpitations cardiaques, des insomnies. Au delà de la zone des sentiments, il y a la compassion. Le porteur de compassion (Bien être compassionnel dans le Bouddhisme) est caractérisé par une nature compassionnelle.

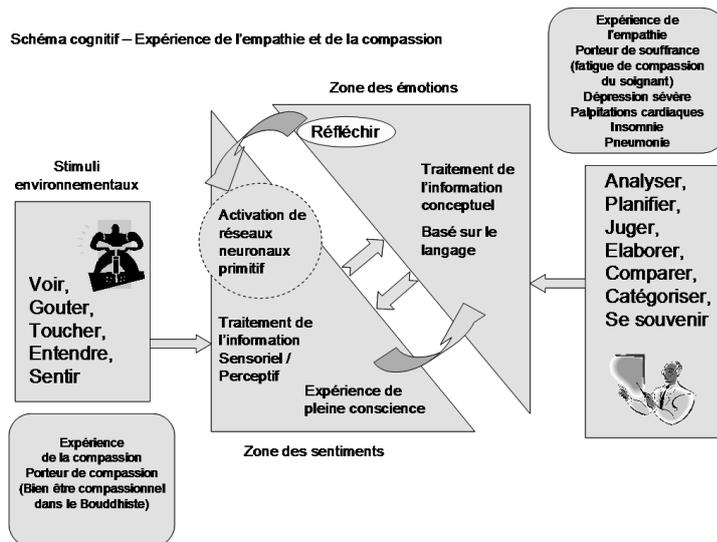


Image 19 : Le schéma cognitif, expérience de l'empathie et de la compassion

Sur le schéma ci-dessous nous avons représenté le flux pris par la compassion. Le traitement de l'information passant au niveau du soi narratif puis du soi expérientiel. Cela nous amène à distinguer trois formes de « toxic handler », le porteur de souffrance de type sympathique géré au niveau du soi narratif (analyser, juger, comparer, catégoriser autrui), le porteur de souffrance de type empathique (voir, sentir, éprouver, entendre autrui) géré au niveau du soi expérientiel et le porteur de compassion (expérience de pleine conscience d'autrui) géré au-delà du soi expérientiel.

Schéma cognitif – Zone de la compassion

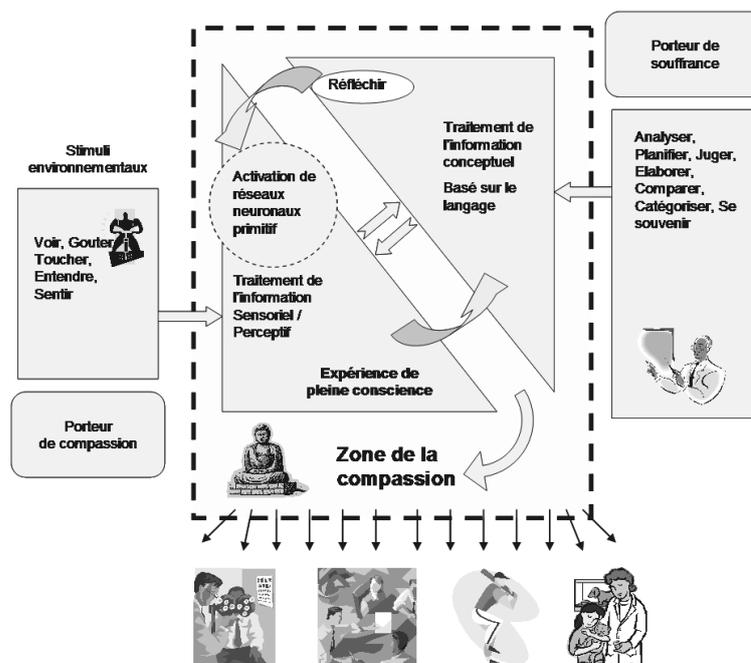


Image 20 : Le schéma cognitif, zone de la compassion

Le traitement de l'information arrive par les stimuli environnementaux, ces derniers permettent de capter, de voir, de toucher, d'entendre, de sentir ce qui est en train de se passer. Par l'entremise de l'analyse, du jugement, de la comparaison, du souvenir, la raison est capable de faire une distinction et d'aiguiller le sentiment dans sa recherche. Lorsque le traitement s'effectue en double corrélation du soi narratif et du soi expérimentiel, alors, l'expérience de la compassion peut être réunie (appelée pleine conscience).

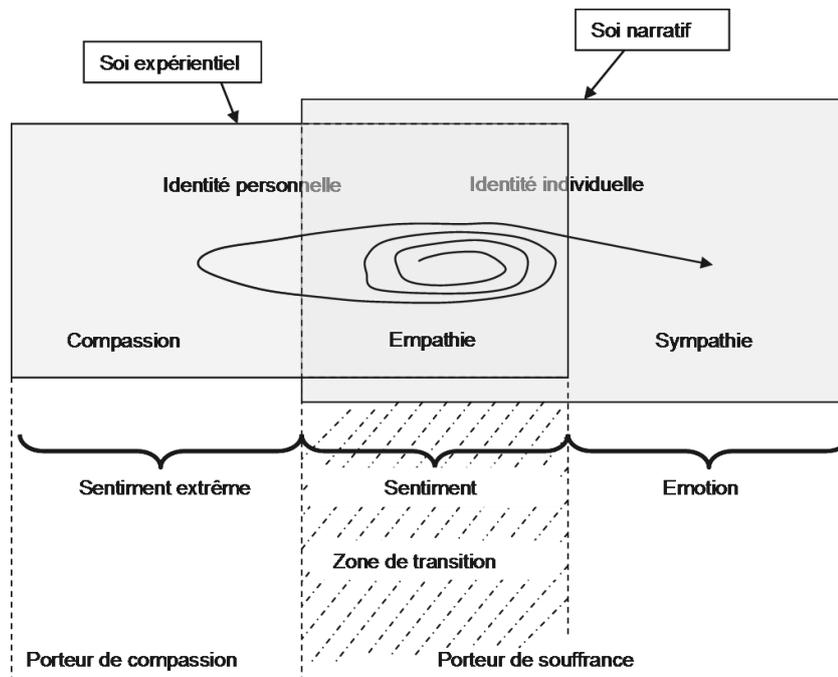


Image 21 : Le schéma cognitif, soi expérimentiel et narratif

Sur le schéma ci-dessus, nous avons repéré le soi expérimentiel et le soi narratif. Le soi expérimentiel est composé de la compassion et de l'empathie. Le soi narratif est composé de l'empathie et de la sympathie. La compassion est un sentiment extrême, l'empathie, appartient au sentiment, alors que la sympathie est du domaine de l'émotion.

Ce qui nous donne 3 formes possibles du toxic handler.

Le porteur de compassion, relié à la compassion.

Le porteur de souffrance de nature empathique, reliée au sentiment.

Le porteur de souffrance de nature sympathique, reliée à l'émotion.

Intérêt pour la thèse

La compassion est l'élément moteur du « Toxic handler », elle aide les « employés en souffrance » à rebondir. Nous pensons que la compassion est cet élément « moteur de l'action », d'une nature résiliente ; qui porte en elle la puissance de notre vraie nature « notre identité personnelle »

Hypothèse de travail N° 2 bis – Il y a trois formes de toxic handler

Nous avançons l'hypothèse de travail qu'il existe trois formes possibles de toxic handler

Celle lié à la compassion (porteur de compassion)

Celle lié à l'empathie (porteur de souffrance /type empathique)

Celle lié à la sympathie (Porteur de souffrance / type sympathie)

Hypothèse de travail N° 3 - Le processus de compassion (individuel, collectif, organisationnel)

La compassion en entreprise est un processus qui prend sa forme dans la théorie du comportement organisationnel. Nous analysons cette triptyque au regard de la compassion et nous définissons ainsi le processus de la compassion en entreprise. Notre hypothèse concerne aussi bien le processus de création de résilience de compassion au niveau individuel, le processus de création de résilience de compassion au niveau collectif et le processus de résilience de compassion au niveau organisationnel. Notre travail se cantonne à la culture et aux entreprises françaises. Cette recherche du positionnement de la compassion au regard des sous processus « individuel », « collectif », « organisationnel » a été effectuée par le groupe de travail de l'université de Michigan aux USA, sous la conduite de Jane Dutton. Mais, en France, avec notre culture, nos entreprises bureaucratiques, la relation importante que nous avons au pouvoir, que se passe t-il ? Nous offrons un champ important de recherches, il est totalement vierge dans notre pays. Nous n'avons trouvé aucune analyse concernant le domaine si spécifique de la compassion au regard de nos entreprises.

Hypothèse de travail N° 4 - Processus cognitif de la compassion (remarquer, éprouver, agir)

Nous analyserons le remarquer, l'éprouver et l'agir pour chacun des trois sous-processus (individuel, collectif, organisationnel) dans l'objectif de saisir le fonctionnement de la compassion dans les entreprises

Hypothèse de travail N° 5 – Compassion = Bien être de l'acteur et de l'entreprise

La compassion donne du bien être, ce qui permet :

Un retour sur investissement supérieur ; une meilleure croissance des revenus et un plus grand retour sur l'investissement

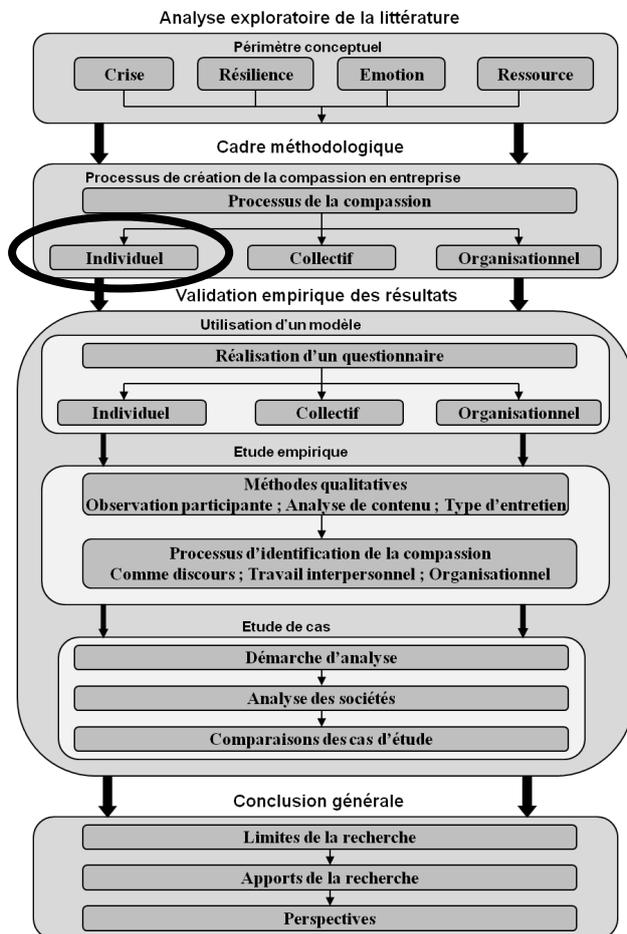
Un taux plus élevé de satisfaction de la clientèle ; un taux de roulement des employés moins élevé

Une plus grande stabilité permettant de mieux relever les défis ; un plus grand nombre de demandes d'emploi non sollicitées ; Un bassin de talents plus vaste ; Un sentiment d'accomplissement et le moral des employés plus élevé

Une plus grande cohérence entre la vision des dirigeants et celle des employés ; une plus grande adhésion des employés aux valeurs et à la culture de l'organisation ; des employés davantage concentrés sur la direction future et les stratégies de l'organisation

Les données présentées ici ont été relevés au sein du Lab Compassion, de l'université de Michigan. Ces données concernent les entreprises situées sur le continent Américain. Nous faisons l'hypothèse que de tels éléments sont applicables en France. L'étude empirique de cette thèse est orientée dans cette direction. Les analyses faites en France, relèvent la même orientation de bien être.

3. Processus Individuel



Ce que contient le sous-chapitre pour la thèse

Tout d'abord, nous examinons ce que signifie le processus de la compassion pour les individus dans les organisations, comment ils peuvent faire l'expérience de la compassion. Nous identifions les nombreuses sources de la douleur dans les organisations et discutons de la façon dont les individus peuvent guérir l'autre par l'acte de « remarquer » la souffrance, puis « d'éprouver » une réaction émotionnelle » à la douleur, et enfin « agir » pour faciliter la souffrance ou l'atténuer. La forme « narrative » est une composante parfaite pour analyser ce niveau. Par les entretiens non directifs et semi directif, les récits de vie, les questionnaires d'analyse. La partie processus individuel, du questionnaire (entretien directif) nous informe sur ce processus.

3.1. La douleur et la compassion au travail

Crise externe

Compte tenu de la quantité de temps que les gens passent au travail, il n'est pas surprenant que les organisations soient lourdes de douleur et de souffrance (Frost, 1999; Frost, 2003; Frost et al, 2000). Les gens portent souvent les douleurs de leur vie personnelle avec eux au travail. Par exemple, dans une famille, le mari atteint d'un cancer, est hospitalisé, son épouse se retrouvant seule, devant aller au travail et laisser son enfant malade à quelqu'un d'autre en garde, ou à défaut à une relation personnelle. Ces éléments, mari atteint d'un cancer, enfant

malade, ont un impact sur la façon dont cette femme se sentira à son travail. De nombreux éléments peuvent venir perturber un individu, des conflits entre conjoints, une perte financière, un accident de voiture, un vol de papiers, un cambriolage, une dispute avec ses parents, autant d'éléments qui amènent à faire l'expérience intense de la douleur.

Crise interne

La douleur peut aussi résulter des actions comme une fusion qui produit de graves conflits, un changement mal géré, ou des restructurations avec des réductions d'effectifs. Des hostilités ou des actes contraires à l'éthique des organisations peuvent contribuer davantage à la douleur ressentie par les employés dans une organisation. Par exemple, les entreprises économiques avec une lourde dette à venir, peuvent provoquer la douleur et la souffrance de nombreuses personnes, qui sont les vrais perdantes. La douleur qui découle de catastrophes inévitables, qu'il s'agisse de l'environnement (forte pollution, les tremblements de terre, inondations) exemple de l'usine AZF de Toulouse, inondation aux Etats-Unis, tremblement de terre en Chine ou en Italie, explosion de la centrale nucléaire de Tchernobyl. Des souffrances peuvent également survenir de crises d'origine politique (douloureuses entre les groupes de conflit ou de concours pour le pouvoir), ou économiques (des secousses financières font chuter la bourse ce qui entraîne une crise économique et par conséquent des pertes importantes, les entreprises sont en crise, elles sont obligées de licencier, il n'y a plus d'embauche, le taux de chômage augmente, l'existence est menacée). Ces graves implications pour la performance organisationnelle et la productivité, amènent de la douleur et de la souffrance chez les individus concernés ainsi qu'au sein de leur entourage. Employé dans la douleur, par exemple, les coûts en organisation du travail au USA, plus de 75 milliards de dollars par an (Zaslow, 2002). Des membres de l'organisation sont souvent laissés sans possibilité pour faire face à leurs souffrances, car les organisations en général limitent la capacité de reconnaître et de répondre à celles-ci (Frost, 1999). Compte tenu de la douleur présente dans le travail et de la pénurie des ressources disponibles pour la manipuler, la compassion dans les organisations est clairement une critique et un rôle consécutifs.

La compassion au sein des organisations est puissamment illustrée dans la littérature médicale, où les cliniciens et les décideurs politiques insistent sur l'importance d'assister les patients souffrants. Par exemple, l'éthique médicale utilise de plus en plus les discours de compassion (Brody, 1992), pour stimuler l'intérêt de comprendre ce que cela signifie pour les

professionnels de la santé à la compassion. Comment ils peuvent exprimer la compassion dans les interactions avec leurs patients (Connelly, 1999). La littérature sur les soins infirmiers de même que la compassion identifie un impératif moral qui est un élément essentiel des soins aux patients (von Dietze & Orb, 2000).

Toute la littérature concernant le changement organisationnel et ses conséquences aborde cette forme de crise, que nous appelons dans notre travail : « crise interne ». Dans notre recherche nous n'aborderons pas cet aspect, nous considérons que cette forme a été suffisamment étudiée par de nombreux chercheurs. Dans la première partie, nous avons abordé le thème de la crise et comment nous le percevons, nous pensons que cela suffit pour la démonstration ultérieure de notre thèse. Bien qu'à ce niveau nous connaissons très bien les multiples problématiques que peut rencontrer ce sujet. Les crises dépendent, de l'environnement, des parties prenantes, de la culture, de l'époque, des technologies, autant d'éléments que nous ne pouvons traiter dans ce travail. Pour illustrer notre recherche nous avons choisi de grandes entreprises françaises ayant une ouverture à l'internationale.

3.2. Éléments de la Compassion

Dans cette section, nous identifions les éléments clés du processus de compassion car ils sont vécues entre les individus. Après Clark (1997), nous considérons la compassion comme un processus comprenant trois éléments interdépendants : « remarquer » la souffrance de l'autre, « éprouver » de la douleur pour l'autre, et « agir » à la souffrance de cette personne.

L'une de nos principales approches concernant la compréhension du processus individuel passe par le « récit ».

3.2.1. Récits de vie, analyse narrative

« L'analyse narrative ⁵³ connaît un succès grandissant dans les sciences de gestion (Boje, 2001 ; Tsoukas et Hatch, 2001 ; Gabriel, 2000 ; Czarniawska, 1998).

Plusieurs travaux ont suggéré récemment que les récits constituent à la fois des ressources et des formes utiles à la stratégie, l'entrepreneuriat et le management de projet.

⁵³ Un numéro spécial de la revue science de gestion, porte sur le récit et le management, 2005/6 – n° 159

- Barry et Elmes (1997) ont souligné la dimension narrative de la stratégie d'entreprise et son intérêt pour la recherche et la pratique.
- A la suite de ce travail fondateur, d'autres travaux se sont intéressés à des problématiques stratégiques particulières comme le changement stratégique (Carlsen et Gudmundsdottir, 2001 ; Dunford et Jones, 2000).
- L'articulation entre le contenu et le processus stratégique (Giroux, 2000).
- L'articulation entre l'action et le discours stratégique (De la Ville et Mounoud, 2001).
- La recherche en management stratégique (De la Ville, 2003).
- L'apport des outils de l'analyse narrative à la stratégie (Boudes, 2002).

Ces travaux suggèrent l'émergence d'un courant de recherche qui ajoute une école « narrative » aux dix écoles de pensée stratégiques repérées par Mintzberg et Alii, (1998). De nombreuses disciplines s'intéressent aux phénomènes narratifs (Polkinghorne, 1988). Malgré des perspectives différentes, elles se rejoignent quant à l'importance des récits pour attribuer du sens (Weick, 1995, pp. 60-61). Ce qui parvient à être énoncé sous la forme d'un récit fait sens et ce qui fait sens peut être raconté comme une histoire. Produire et comprendre des récits constituent deux phénomènes au cœur des processus d'élaboration de sens. Jérôme Bruner (1991) propose dix caractéristiques remarquables des récits qui contribuent à la construction narrative de la réalité ».

3.2.1.1. Les propriétés des récits

Raconter permet d'inscrire des événements dans le temps, de représenter le temps. Les travaux de Paul Ricoeur (1983 – 1985) ont établi l'importance des récits pour rendre compte de la dimension temporelle dans les affaires humaines. Mais le plus humble des récits se distingue d'une chronique, car il ajoute à la dimension temporelle un effet de cohérence, ce que Paul Ricoeur appelle un effet de configuration. Cette intégration, en un tout cohérent repose sur l'intrigue de l'histoire. Ainsi, les récits relatent des événements particuliers en les intégrant dans un format universel, le format narratif, qui permet de les comprendre en dépit de leur particularité. Produire ou comprendre un récit suppose de s'appuyer sur ce format, sur ce pattern. Le courant de la psychologie cognitive qui s'intéresse à la production et à la compréhension des récits suggère que ce pattern s'acquiert pendant l'enfance et devient comparable à celui des adultes à partir de l'âge de six ans (Fayol, 1994, pp. 77-96). *L'intentionnalité* se situe au cœur de la notion de récit. Même lorsque ce ne sont pas des humains qui sont au centre de l'histoire, mais des choses ou des animaux, ceux-ci se voient

prêtés des intentions et sont ainsi anthropomorphisés, comme dans le cas des contes pour enfants. L'action téléologique occupe une place clef dans ce qui peut se raconter. D'ailleurs les théoriciens de la sémiotique rejoignent les spécialistes de la fiction quand tous suggèrent qu'au cœur des récits se situent un ou plusieurs conflits qui ouvrent sur une quête, selon une logique ternaire, « manque, quête, résolution », qui constitue l'armature de base de la structure narrative. Les récits se fondent sur l'articulation entre l'habituel et l'inhabituel, sur ce que Bruner appelle la perturbation et le canonique. L'acceptabilité d'un récit est fondée sur sa vérisimilitude, c'est-à-dire sa plausibilité. Comme les récits constituent des patterns en soi, ils interviennent autant comme miroirs que comme constituants de la réalité. Aussi, les récits sont généralement ouverts à des interprétations multiples. Dès lors, qu'est-ce qui fait le sens d'un récit ? L'intention de l'auteur, le texte lui-même, le lecteur / auditeur ou le contexte ? Seul le contexte apporte une réponse générale à cette question, car il englobe les trois autres termes. Mais il s'agit d'une réponse insatisfaisante, car par définition, le contexte n'a pas de limite (Culler, 1997, pp. 66-67). C'est pourquoi le sens d'un récit dépend du contexte et demeure toujours négociable. Les auteurs qui s'inscrivent dans le courant postmoderne s'appuient sur cette propriété pour « déconstruire » les récits qu'ils analysent. Dernier point, les récits s'accumulent entre eux et s'articulent à la manière d'un système.

AUTEURS	REFLEXION SUR LES DISCOURS
Boje, 2001 ; Tsoukas et Hatch, 2001 ; Gabriel, 2000 ; Czarniawska, 1998	L'analyse narrative connaît un succès grandissant dans les sciences de gestion
Barry et Elmes 1997	Souligne la dimension narrative de la stratégie d'entreprise et son intérêt pour la recherche et la pratique
Giroux, 2000	Les discours dans l'articulation entre le contenu et le processus stratégique
De la Ville et Mounoud, 2001	L'articulation entre l'action et le discours stratégique
Boudes, 2002	L'apport des outils de l'analyse narrative à la stratégie
Polkinghorne, 1988	De nombreuses disciplines s'intéressent aux phénomènes narratifs
Weick, 1995	Des perspectives différentes se rejoignent quant à l'importance des récits pour attribuer du sens
Jérôme Bruner 1991	Propose dix caractéristiques remarquables des récits qui contribuent à la « construction narrative de la réalité ».

Tableau 13 : Revue de littérature sur le discours

3.2.2. La gestion discursive de l'identité

Aujourd'hui, plusieurs questions sont au cœur des débats dans ce domaine. Ainsi, la définition même du concept d'identité et la pertinence de sa transposition du niveau individuel, au niveau de l'organisation ont suscité de nombreuses « conversations » chez les chercheurs (Whetten et Godfrey, 1998). Récemment, les caractéristiques identifiées par Albert et Whetten ont été remises en question ou nuancées par plusieurs auteurs dans un numéro spécial de l'Academy of Management Review portant sur l'identité organisationnelle. Par exemple, selon Gioia, Schultz et Corley (2000), « *la continuité doit maintenant être complétée par la notion de mutabilité pour rendre compte de la réalité actuelle des organisations.* » Ils décrivent aujourd'hui l'identité organisationnelle comme le fruit d'une adaptation dynamique de la firme et c'est alors, non plus le changement, mais la continuité qui fait problème. On retrouve ici le même débat qui occupe les théoriciens de l'organisation depuis plusieurs années. Il s'agit de l'opposition entre d'une part, une conception de l'organisation comme une entité soumise à des forces d'inertie et de résistance et de ce fait difficile à changer et, d'autre part, une définition de l'organisation comme un « processus organisant » (Weick, 1969), en constante transformation, que l'on tente de stabiliser.

La notion d'imaginaire y occupe une place prépondérante et on ne craint pas d'aborder l'identité en faisant appel aux apports de la psychologie, de la psychanalyse et de la socioanalyse (Larçon et Reitter, 1978, 1979; Strategor, 1988; Moingeon et Ramantsoa, 1997). Cette perspective a trouvé écho dans la littérature anglo-saxonne valorisant l'étude psychanalytique de l'identité (Diamond, 1988).

Une autre position présente l'organisation comme une réalité sociale construite par une collectivité. C'est alors le processus d'élaboration de l'identité qui est le centre d'attention des chercheurs. L'organisation devient dépendante, pour son existence même, des discours et des représentations des individus qui la créent (Searle, 1995). Dans ce contexte, l'identité devient une réalité intersubjective co-construite dans des « conversations » (Shotter, 1993). Cette création discursive n'est plus ici seulement l'apanage des dirigeants, des spécialistes du marketing et de la communication : Tous les acteurs participent à ce processus de construction qu'ils soient membres ou partenaires (Hatch et Schultz, 1997). Cette « conversation identitaire » subsume les diverses notions d'identité, d'image projetée ou désirée, d'impression ou de réputation retracées par Gioia et al. (2000) dans la littérature et qui se

réfèrent au point de vue des différents acteurs concernés par l'activité de l'organisation. Selon eux, l'identité est formée et transformée dans un processus d'énonciation, de rétroaction et de reformulation auquel participent de nombreux intervenants. L'identité leur apparaît donc comme en continuelle création (work in progress).

3.2.2.1. Illusion discursive

Les auteurs s'intéressant à l'identité individuelle, l'étudient dans son rapport au pouvoir. Ils présentent alors l'identité comme un moyen de fuir l'insécurité ou encore un moyen de résistance (Knights et Willmott, 1985; Branaman, 1994). Les travaux d'Alvesson (1990) qui abordent l'organisation dans une perspective critique constituent une exception notable. Comme l'explique Dunn (1997) les poststructuralistes (Foucault, Derrida) procèdent à un décentrement de la notion de sujet. Pour eux, le sujet est construit dans le discours. Ils décrivent comment, Butler présente l'identité non plus comme l'expression d'une réalité intérieure donnée mais comme une performance réalisée par les acteurs dans leurs actions, gestes et pratiques discursives. Le sentiment d'une identité personnelle est pour eux une illusion. Point que nous remettons en cause, puisque pour nous l'identité personnelle est le signe de la compassion.

3.2.2.2. L'identité individuelle

Le thème de l'identité a été traité de manière récurrente par les philosophes et cela à partir d'Aristote (Ferret, 1998). Dans la littérature très fragmentée traitant de l'identité individuelle, trois grands auteurs, Erikson, Ricoeur et Strauss apparaissent incontournables. Finalement, nous allons rendre compte de la littérature plus récente qui introduit une nouvelle dimension, celle des émotions et précise les similarités entre l'identité personnelle et l'identité sociale.

Érikson (1968) définit l'identité comme une configuration en évolution. Se référant à Williams James, il précise que l'identité est le sentiment subjectif de mêmeté (sameness) et de continuité, une « attitude mentale et morale » dans laquelle le sujet se reconnaît comme authentique et cela lui procure un sentiment de bien-être. L'identité est ainsi pour Erikson le produit (unifié, cohérent, stable) d'un processus de constitution de soi qui doit être validé par le sujet et reconnu par les autres.

Dans son herméneutique du sujet parlant, agissant et se racontant, Ricoeur (1990) développe la notion d'identité narrative. Il décrit l'identité-idem (mêmeté ou permanence dans le temps) et

l'identité-ipse (l'unicité, le sentiment d'être un). Pour lui, la *mêmeté* réfère aux traits objectivés du sujet alors que l'*ipséité* caractérise « un sujet capable de se désigner comme étant lui-même l'auteur de ses paroles et de ses actes, un sujet non substantiel et non immuable, mais responsable de son dire et de son faire » (Ricœur, 1995). Selon Ricœur, dans le récit de la vie, l'identité est mise en intrigue en termes dynamiques par la concurrence entre une exigence de concordance et l'admission de discordances. La narration aboutit donc à une « identité dynamique » conciliant l'unicité et la diversité.

Cette sensibilité aux aspects communicationnels et dynamiques de l'identité on la retrouve chez le sociologue interactionniste Anselm Strauss. Selon lui (1989/1992), le « *langage se trouve au cœur de la notion d'identité* ». Se référant à Dewey, il attire l'attention sur le fait que nommer permet d'identifier, de situer, de caractériser, de classer un objet. L'identité n'est donc pas dans l'objet mais dans le regard porté sur lui. Elle est conférée par le langage et peut alors varier selon la personne ou le groupe qui nomme. Strauss souligne le caractère hautement temporel et contextuel de cet acte de classer. Pour lui, les classements sont basés sur les valeurs actuelles qui sont marquées par les expériences passées et par les attentes relatives au futur. L'identité doit constamment se réajuster. C'est dans l'engagement au cœur de l'action et dans la relation à l'autre au sein de l'interaction que le sujet se développe et construit son identité.

Brown (1994), en se référant à Goffman, souligne que le sujet doit constamment effectuer une « relecture de soi » qui peut se produire à trois « moments discursifs d'auto-identification » : la taxonomie (le positionnement, le rôle par rapport à l'autre par exemple : dirigeant/employé), la narration (la relation d'agence ou d'intimité entre soi et l'autre par exemple : la domination ou la coopération), l'imputation (l'évaluation de soi en termes de capacité de prise de responsabilité par rapport à l'autre). Pour cet auteur, cette réinterprétation se produit en réponse à des tensions qui surviennent entre les dimensions historiques ou prospectives des récits du sujet; entre le soi dont on se souvient et celui que l'on voudrait être dans l'avenir. L'identité dans le discours est donc temporelle : elle doit faire le lien et la conciliation entre le passé et le futur. Finalement, Brown affirme que dans les interactions les individus échangent leurs narrations, prennent conscience de leur vécu commun, s'identifient les uns aux autres et développent un sentiment d'appartenance à une collectivité. Le discours identitaire fait donc aussi le lien entre le niveau individuel et celui du collectif.

Pour le psychosociologue Pierre Tap (1997), l'identité personnelle est « l'ensemble des représentations et des sentiments qu'une personne développe à propos d'elle-même ». Dans cette perspective davantage cognitive, il reprend les caractéristiques décrites par ses prédécesseurs : mêmeté dans le temps, unité ou cohérence du moi, unicité ou originalité et singularité du sujet auxquelles il ajoute la notion de diversité (nous sommes plusieurs personnages dans une même personne avec les avantages de richesse mais aussi les dangers de dispersion que cela comporte), d'activité qui renvoie à l'idée de réalisation de soi dans l'action (y compris dans l'acte de « gérer » son changement d'identité) et enfin la positivité qui réfère à l'idée d'estime de soi qui pousse le sujet à développer une représentation valorisante de soi.

Marc (1997), s'intéresse particulièrement au processus de construction de l'identité qu'il définit comme dynamique et inachevé, marqué par des crises et des ruptures. Pour lui, il s'agit d'un double mouvement d'assimilation et de différenciation par rapport à l'autre, de rapprochement et d'opposition, d'ouverture et de fermeture.

En cela, il rejoint la réflexion sur l'identité et sur sa perte du psychanalyste Pierre Decourt (1999) pour qui la langue est le support et le véhicule de l'identité.

De nos jours deux nouvelles tendances se font jour dans cette littérature. La première est celle de la **prise en compte des émotions** dans la constitution de l'identité. Pour Haviland (1993), l'émotion est importante puisqu'elle permet de discriminer entre ce qui est central et ce qui est périphérique dans l'identité. Selon Haviland, l'émotion est la « colle » de l'identité car elle crée des « agrégats » d'expérience à travers des processus de magnification et de résonance. Le processus de magnification se produit lorsqu'un thème identitaire est associé fréquemment à plusieurs émotions. Il prend alors une valeur mobilisatrice forte. La magnification crée un ancrage qui peut soit créer de l'inertie, soit encore provoquer des changements cognitifs selon le thème associé aux émotions. La résonance, quant à elle, se réfère à la capacité de provoquer des émotions similaires par contagion. L'émotion est donc un facteur de mobilisation et de diffusion des thèmes identitaires.

La seconde tendance est celle de la convergence entre les théories de l'identité et de l'identité sociale, Stets et Burke (2000) soulignent les similitudes de ces deux approches. Bien que la théorie de l'identité se préoccupe surtout des rôles et la théorie de l'identité sociale de

l'appartenance à des groupes, toutes les deux s'intéressent aux processus d'auto-attribution identitaire et d'activation de l'identité selon les contextes d'action. L'auto-attribution fonde l'identité sur l'affirmation de la similarité avec les autres membres du groupe (théorie de l'identité sociale) et sur la différenciation de son rôle par rapport aux autres (théorie de l'identité).

Pour ces auteurs, l'identité inclut à la fois les caractéristiques particulières de l'identité personnelle (ce que l'on est) et les traits normatifs de l'identité sociale (ce que l'on fait). Ils soulignent que l'individu doit gérer les tensions qui peuvent survenir entre les deux et ils font l'hypothèse que l'identité personnelle est plus malléable que l'identité sociale⁵⁴ de sorte qu'elle serait davantage l'objet d'ajustements. Selon ces auteurs, l'activation de l'identité, c'est-à-dire sa mobilisation dans l'action, peut varier selon les circonstances alors qu'une personne peut choisir d'exprimer l'une ou l'autre de ses identités.

Plusieurs auteurs ont remis en question les caractéristiques de stabilité, de centralité et de singularité pour ajouter les notions de mutabilité, de multiplicité et de similarité (Gioia, Schultz et Corley, 2000; Pratt et Foreman, 2000; Sahlin-Anderson, 1996). Ils ont souligné l'importance du maintien de l'identité mais aussi de l'adaptation de celle-ci aux transformations de l'environnement même si le changement identitaire est vécu comme une perte.

3.2.2.3. Stratégie discursive de l'identité

L'identité organisationnelle est construite discursivement dans des messages publics inscrits dans différents textes (discours de dirigeants, rapports annuels, rapport d'analyse, journal interne ou externe, dépliant d'information, documents publicitaires etc.) qui sont diffusés à divers auditoires. On peut dès lors la concevoir comme la description de l'organisation. Cette description présente l'organisation dans ce qu'elle est (valeurs, attributs, caractéristiques), ce qu'elle fait (métier, activités) ce qu'elle possède (ressources et capacités). Strategor (1988) décrit différents points de focalisation à partir desquels on peut élaborer cette description : le couple activité-produit, le leader ou le mode de gestion ou de comportement.

⁵⁴ Cela signifierait qu'il est plus aisé d'agir sur l'identité personnelle

Cette description du personnage est élaborée à partir de différents éléments linguistiques (nom, verbes, qualificatifs etc.) reliés entre eux. On est donc en présence d'une configuration, d'une structure de signification possédant des éléments centraux et périphériques. Cette structure n'est pas statique. Elle est en fait une combinatoire très malléable où les éléments peuvent apparaître et disparaître, être associés ou dissociés selon différentes modalités (similitude, proximité, équivalence, causalité, opposition etc.). Ces éléments peuvent être liés entre eux pour former des agrégats variés.

Ceux-ci forment un répertoire d'outils discursifs que l'on peut mobiliser différemment selon les circonstances, ce sont :

- Les mots-clés (Boscolo et al, 1992 Giroux et Cooren, 2000).
- Les étiquettes (Brown, 1994; Czarniawska et Joerges, 1988; Gioia et al, 2000).
- Les assertions et les négations (Decourt, 1999).
- Les arguments et les narrations (Cheney, 1983; Weick et Browning, 1986; Czarniawska-Joerges, 1994).
- Les métaphores, analogies, paraboles (Czarniawska et Joerges, 1988).
- Les lieux communs, les mots passe-partout ou à la mode (Czarniawska et Joerges, 1988; Fairhurst et Sarr, 1996).

Ces éléments servent à décrire des états du monde, des émotions et sentiments, des jugements ou évaluations.

Nous avons bien conscience de l'importance de l'identité personnelle, individuelle et organisationnelle pour notre recherche, toutefois bien que nous ayons avancé dans ce domaine, nous avons préféré mettre de côté cette partie afin de continuer dans la description du processus de compassion. Lorsque le processus de « résilience de compassion en entreprise » sera posé, nous pourrons utiliser ce travail en tant que structure et base de l'identité personnelle.

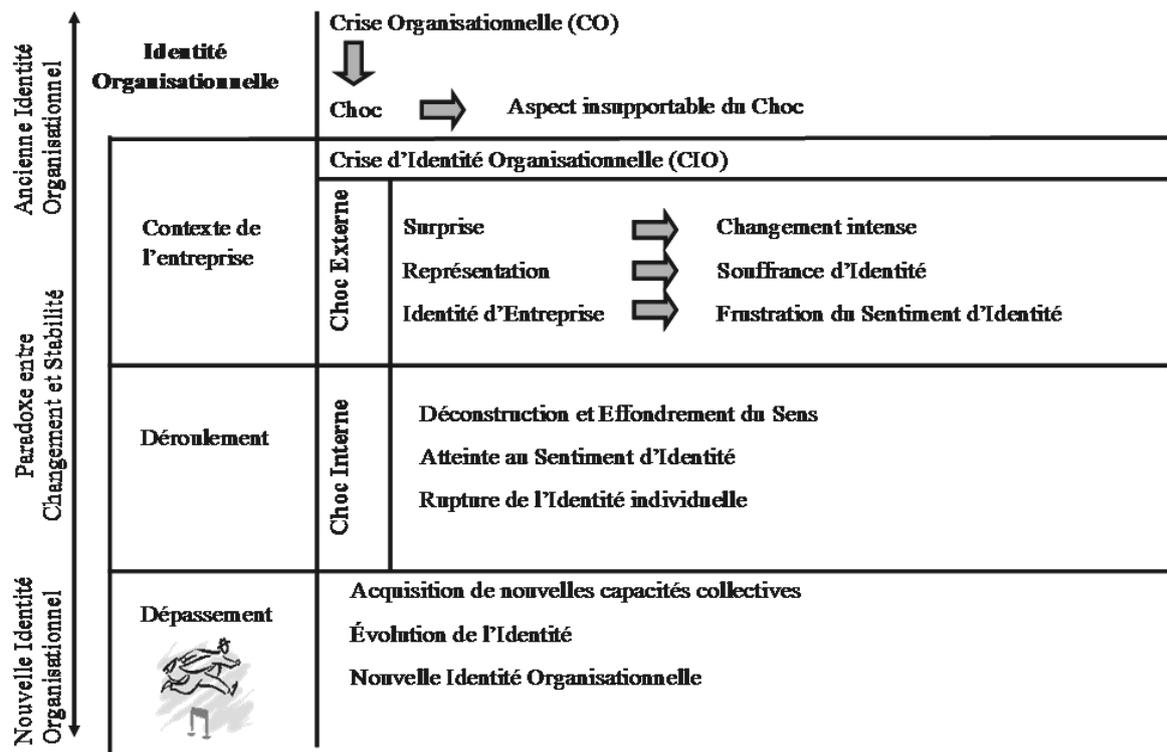


Image 22 : La crise organisationnelle

Sur ce schéma est représentée en première colonne la crise organisationnelle, cette crise dont l'origine se construit dans le changement est responsable du choc et peut produire une crise d'identité organisationnelle.

Nous retrouvons le paradoxe entre l'ancienne identité organisationnelle et la nouvelle identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle est composée de trois éléments majeurs :

- 1 : le comportement organisationnel des acteurs qui subissent la crise ;
- 2 : la cause, le contexte de l'entreprise ;
- 3 : la psychologie de l'organisation.

Lorsqu'il y a crise organisationnelle quand les trois composantes de l'entreprise sont atteintes (la structure, la stratégie et le management) généralement il y a crise d'identité organisationnelle.

Cette forme de crise édictée par le choc externe est créée par l'événement inattendu de la crise. Le choc est la perte d'identité individuelle.

L'individu ne peut se reconstruire que par son identité originelle, réelle, existentielle. C'est en retrouvant cette identité qu'il pourra reconstruire son identité personnelle et individuelle et par conséquent l'identité organisationnelle.

Le choc est vécu comme une « surprise », il y a une déconstruction de la représentation des acteurs de l'entreprise.

Le modèle représentant l'identité collective de l'organisation vient de disparaître, il y a à cet instant une frustration du sentiment d'identité. Il y a une notion intemporelle, le temps n'existe plus.

A ce moment l'individu perd ses repères, une déconstruction du sens s'effectue. Cela se passe au niveau émotionnel.

Nous venons de voir l'intérêt porté par l'identité personnelle et le discours. Nous savons que c'est un terrain intéressant pour de futurs travaux. Nous avons été contraints de mettre de côté cette analyse liée à l'identité personnelle. Nous l'abordons seulement à un niveau très sommaire. En abordant l'identité personnelle nous devons également aborder l'identité individuelle et la notion d'identité toute entière. Afin de centrer notre recherche sur le processus de compassion en entreprise il nous a fallu mettre de côté plusieurs recherches fortes intéressantes. Ainsi le concept d'identité personnelle et d'identité individuelle ne sera que cité mais non approfondi.

Nous pouvons poser de nouvelles hypothèses, l'identité individuelle est liée à l'émotion et l'identité personnelle est liée au sentiment. La compassion vient de l'identité personnelle, elle émerge par la réunion de plusieurs éléments : des caractéristiques particulières à l'individu, une crise interne et une crise externe.

AUTEURS	REFLEXIONS SUR L'IDENTITE
Whetten et Godfrey, 1998	Définition même du concept d'identité et la pertinence de sa transposition du niveau individuel au niveau de l'organisation
Albert et Whetten	Identité organisationnelle
Gioia, Schultz et Corley 2000	La continuité doit maintenant être complétée par la notion de mutabilité pour rendre compte de la réalité actuelle des organisations
Weick, 1969	L'organisation comme un « processus organisant » en constante transformation, que l'on tente de stabiliser.

Larçon et Reitter, 1978, 1979; Strategor, 1988; Moingeon et Ramantsoa, 1997	La notion d'imaginaire occupe une place prépondérante et on ne craint pas d'aborder l'identité en faisant appel aux apports de la psychologie, de la psychanalyse et de la socioanalyse
Diamond, 1988	Valorisation de l'étude psychanalytique de l'identité au sein des organisations
Searle, 1995	L'organisation devient dépendante, pour son existence même, des discours et des représentations des individus qui la créent
Shotter, 1993	Dans ce contexte, l'identité devient une réalité intersubjective co-construite dans des « conversations »
Hatch et Schultz, 1997	Tous les acteurs participent au processus de construction de l'identité qu'ils soient membres ou partenaires
Knights et Willmott, 1985; Branaman, 1994	Ils présentent alors l'identité comme un moyen de fuir l'insécurité ou encore un moyen de résistance
Butler	Présente l'identité non plus comme l'expression d'une réalité intérieure donnée mais comme une performance réalisée par les acteurs dans leurs actions, gestes et pratiques discursives.
Érikson 1968	Définit l'identité comme une configuration en évolution. L'identité est ainsi pour Erikson le produit (unifié, cohérent, stable) d'un processus de constitution de soi qui doit être validé par le sujet et reconnu par les autres.
Ricœur 1990	Développe la notion d'identité narrative. Selon Ricœur, dans le récit de la vie, l'identité est mise en intrigue en termes dynamiques par la concurrence entre une exigence de concordance et l'admission de discordances. La narration aboutit donc à une « identité dynamique » conciliant l'unicité et la diversité.
Anselm Strauss	Le « langage se trouve au cœur de la notion d'identité »
Dewey	Nommer permet d'identifier, de situer, de caractériser, de classer un objet. L'identité n'est donc pas dans l'objet mais dans le regard porté sur lui.
Brown 1994	Dans les interactions les individus échangent leurs narrations, prennent conscience de leur vécu commun, s'identifient les uns aux autres et développent un sentiment d'appartenance à une collectivité. Le discours identitaire fait donc aussi le lien entre le niveau individuel et celui du collectif
Pierre Tap 1997	L'identité personnelle est « l'ensemble des représentations et des sentiments qu'une personne développe à propos d'elle-même »
Marc 1997	Processus de construction de l'identité qu'il définit comme dynamique et inachevé, marqué par des crises et des ruptures. Pour lui, il s'agit d'un double mouvement d'assimilation et de différenciation par rapport à l'autre, de rapprochement et d'opposition, d'ouverture et de

	fermeture.
Pierre Decourt 1999	La langue est le support et le véhicule de l'identité.
Haviland 1993	L'émotion est importante puisqu'elle permet de discriminer entre ce qui est central et ce qui est périphérique dans l'identité
Stets et Burke 2000	Bien que la théorie de l'identité se préoccupe surtout des rôles et la théorie de l'identité sociale de l'appartenance à des groupes, toutes les deux s'intéressent aux processus d'auto-attribution identitaire et d'activation de l'identité selon les contextes d'action. Pour ces auteurs, l'identité inclut à la fois les caractéristiques particulières de l'identité personnelle (ce que l'on est) et les traits normatifs de l'identité sociale (ce que l'on fait). Ils soulignent que l'individu doit gérer les tensions qui peuvent survenir entre les deux et ils font l'hypothèse que l'identité personnelle est plus malléable que l'identité sociale de sorte qu'elle serait davantage l'objet d'ajustements.

Tableau 14 : Revue de littérature concernant le discours

3.3. Le remarquer au niveau individuel

Une première étape critique dans le processus de compassion est de remarquer la souffrance d'une autre personne et de prendre conscience de la douleur qu'elle ressent. « *Le remarquant exige souvent une ouverture et une réceptivité à ce qui se passe dans ce qui nous entoure, en faisant attention aux émotions d'autrui et à la lecture des indices subtils dans nos interactions quotidiennes* » (Frost, 2003). Le remarquant doit prendre la forme d'une reconnaissance cognitive de la souffrance d'un autre. Il doit d'abord être connu par un inconscient physique ou une réaction émotionnelle liée à la détresse de cette personne, ce qui crée en nous une prise de conscience de sa souffrance. De même, nous devons sentir la douleur des autres parce que les gens appellent notre attention. Dans tous les cas, la prise de conscience de la douleur d'un autre est une première étape cruciale dans le processus de compassion.

La motivation et les compétences dans le « remarquer » varient selon les individus et les situations : nous avons tendance à trouver plus facile de « remarquer » lorsque la personne est semblable à nous et quand nous le voulons, nous sommes également plus susceptibles de

détecter la souffrance d'une personne lorsque nous avons vécu une expérience similaire de la douleur (Clark, 1997), c'est ce que nous appelons « crise externe ».

3.3.1. Question de temps

Lorsque nous sommes particulièrement occupés au travail et préoccupés par nos propres délais et préoccupations, nous sommes souvent incapables de « remarquer » que la douleur peut être en face de nous (Frost, 2003; Hallowell, 1999).

3.3.1.1. Le travail par rapport au temps

Quels sont les liens que l'on peut établir entre certains aspects caractéristiques de notre société et l'apparition de certains types de pathologies ? Plus précisément, peut-on considérer qu'il existerait des pathologies qui seraient sinon « produites » par la société contemporaine, au moins en lien avec le rythme de travail qu'elle impose, le mode de vie qu'elle implique ou les valeurs qu'elle met en avant ? Elle implique une connotation d'excès et d'intensité, de dépassement constant, de maximum, de situation limite.

Ce qui accompagne l'avènement de nos organisations aujourd'hui, c'est un rapport au temps toujours plus court, le passage d'une société où nous étions soumis au temps, où nous nous insérions dans ses contraintes, à une société où nous voulons dominer le temps. Jadis, le temps des individus était rythmé par les obligations de la vie sociale et du travail, c'était un temps contraint, partiellement, un temps dont la pesanteur se faisait sentir, mais un temps qui ne débordait pas les individus. Ceux-ci ne tentaient pas de forcer le temps. Désormais, nous voulons maîtriser le temps, le dominer, aboutissement ultime de la logique capitaliste pour qui « le temps, c'est de l'argent » et qui s'est traduite par une accélération de plus en plus forcenée. Et cette domination du temps par l'individu a pris, à notre époque, deux visages : celui de l'instantanéité d'une part, permise par les nouvelles technologies de la communication qui donnent à l'individu le sentiment de pouvoir abolir le temps et, par là, de le maîtriser ; celui de l'urgence d'autre part, qui constitue une nouvelle forme de contrainte et même de violence.

De nombreux témoignages recueillis au cours de la recherche menée sur *Le culte de l'urgence* (Aubert, 2003) et de celle que Francis Jauréguiberry a consacrée sur l'impact des téléphones mobiles sur le rapport au temps (Jauréguiberry, 2003) montraient à quel point, grâce à ces technologies, les gens vivaient le sentiment de s'appropriier le temps, d'en être maîtres, d'en

déjouer les pièges, de jongler avec lui. En un mot d'être, en partie au moins, affranchis des contingences de l'espace et du temps, puisqu'ils peuvent désormais être là, joignables, sans être localisables en un endroit précis et régler une quantité de problèmes sans bouger de chez eux. D'où un sentiment d'ubiquité existentielle, une impression de pouvoir être partout à la fois en tenant la terre entière au bout de son téléphone portable ou de son ordinateur.

Mais ce premier visage du temps contemporain a son revers : avec l'avènement du règne de l'urgence, se fait jour non la pesanteur du temps, mais sa violence. L'exigence d'instantanéité introduit en effet une nouvelle forme de contrainte, du fait de la simultanéité désormais requise entre l'injonction à agir et l'acte qui doit en découler : « mon patron me demande quelque chose, je dois lui apporter la réponse dans l'instant ». La logique de l'instantanéité se traduit pour l'individu en une injonction d'immédiateté dans la production du résultat et cette exigence d'immédiateté entretient un cycle d'urgence qui tyrannise les individus en les contraignant à faire toujours plus de choses dans des délais toujours plus courts et en ne leur permettant plus de différencier ce qui est important de ce qui ne l'est pas, tout devant être traité « en urgence ». D'où ces cultures d'urgence, ce fonctionnement en ultra pressé permanent qui caractérise trop souvent le mode de fonctionnement au quotidien de bien des organisations.

C'est donc un tableau nuancé qu'il faut tracer de ce nouveau rapport au temps et des visages différenciés qu'il déploie : si l'instantanéité donne à l'individu le sentiment de pouvoir s'affranchir du temps, l'urgence incarne la résistance du temps. L'instantanéité est donnée à l'individu, l'urgence s'impose à lui, même si certains la vivent et la prennent comme une amphétamine de l'action. Dans les deux cas, l'individu s'efforce de nier le temps. Par l'instantanéité, il pense *abolir le temps* mais se retrouve aussi arrimé à l'immédiat. Par l'urgence, en traitant le plus de choses possible dans le moins de temps possible, il veut *triumpher du temps*. Mais dans les faits, si certains sont alors galvanisés par l'urgence, presque « shootés » par elle, avec le sentiment de pouvoir ainsi « posséder le temps, être maîtres du temps », d'autres, qui subissent les déferlements de l'urgence, se retrouvent aspirés dans un tourbillon qui les dépossède du sens de leur action et expriment au contraire le sentiment de n'avoir pas les moyens de faire correctement leur travail, doublé de la conviction que ce travail n'a plus aucun sens.

« On me demande d'accomplir une mission et lorsqu'elle est finie, il y en a immédiatement une deuxième qui s'enchaîne derrière. Il n'y a plus ce temps qui existait avant, entre la première et la deuxième mission, ce temps qui était un palier de repos, de récupération et puis de jouissance, parce qu'on jouit du travail accompli, on en profite. Ça, aujourd'hui, c'est fini, complètement fini. On est en permanence à courir derrière une autre charge, une autre mission et on n'est plus que dans cette course. »

L'avènement de ce nouveau rapport au temps se décline ainsi de multiples façons : il contribue à dessiner le visage d'un individu enfermé dans le présent le plus immédiat et, souvent, tyrannisé par l'urgence. Mais il entraîne aussi, nous allons le voir, un rapport aux autres marqué par l'éphémère et un rapport à soi marqué par l'excès, comme si l'enveloppe du temps était devenue trop étroite pour l'individu et qu'il s'agissait en quelque sorte de la forcer en permanence pour y faire rentrer le maximum de ses désirs, de ses aspirations, de sa volonté de réalisation ou de sa quête de jouissance. Comment pouvons-nous voir autrui dans la souffrance, lorsque nous vivons dans l'urgence, dans l'immédiateté ? Courir, toujours courir, sans prêter attention à ses collègues, ni aux souffrances qu'ils subissent.

Richard Sennett souligne ainsi l'impossibilité de vivre des valeurs de long terme – fidélité, engagement, loyauté – dans une société qui ne s'intéresse qu'à l'immédiat et dans laquelle les exigences de flexibilité généralisées empêchent d'entretenir des relations sociales durables et d'éprouver un sentiment de continuité de soi, le tout au sein d'entreprises constamment disloquées et restructurées (SENNETT, 2000).

« Une organisation dont le contenu change constamment requiert une capacité mobile de résoudre les problèmes ; s'impliquer profondément dans un problème quelconque serait dysfonctionnel puisque les projets s'arrêtent aussi brusquement qu'ils commencent. [...] Le talent social que nécessite une organisation flexible est la capacité de bien travailler avec d'autres dans des équipes éphémères [...]. "Je peux travailler avec n'importe qui" est la formule sociale du potentiel. Peu importe qui est l'autre ; dans les entreprises à changements rapides, cela ne saurait avoir la moindre importance. »

Ces nouvelles exigences ne sont pas sans conséquences : d'une part, les qualités exigées sont une source d'angoisse *« parce qu'elles démunissent la masse des travailleurs. Sur le lieu de travail, elles produisent des déficits sociaux en termes de loyauté et de confiance informelle,*

elles érodent la valeur de l'expérience accumulée ». D'autre part, les pressions exercées pour obtenir des résultats rapides étant trop intenses [...] « l'angoisse du temps pousse les gens à effleurer plutôt qu'à s'attarder ». (SENNETT, 2006, p. 104-105).

À cette adaptabilité exigée dans un contexte de travail en changements rapides et permanents, les institutions sociales tentent de répondre en « produisant » les individus adéquats.

Les relations interpersonnelles suivent le même mouvement. Les engagements durables et attachants laissent largement la place à des rencontres brèves, ordinaires, éphémères et interchangeables, « *des rencontres où les relations commencent aussi vite qu'elles cessent* » (Pountain et Robbins, 2000). Les liens sociaux sont ainsi plus nombreux qu'avant, plus faciles à établir plutôt, mais ils sont aussi plus fragiles, infiniment plus éphémères et marqués par la compression du temps que nous évoquions plus haut. Dès lors, privé du temps et de la durée qu'exigent les sentiments, l'individu peut-il encore éprouver autre chose que des sensations ? C'est bien la conclusion à laquelle est arrivé Michel Maffesoli qui observe que, chez toute une partie des individus contemporains, la jouissance du sentir, de l'émotion partagée, a clairement supplanté la recherche d'un engagement dans des sentiments durables (Maffesoli, 2004).

En effet, qu'il soit soumis à des injonctions de performance de plus en plus poussées se traduisant par un excès de stress et de pressions, ou qu'il soit lui-même en quête de performances toujours plus grandes, dans les deux cas l'individu contemporain se brûle dans l'hyperactivité et se débat dans un rapport au temps si contraignant qu'il en devient un *homme instant* (Aubert, 2003), tellement absorbé dans les contingences de l'immédiat, tellement enfermé dans une temporalité ultra-courte, qu'il vit dans un rapport compulsif à l'instant présent, sans plus vraiment pouvoir ni vouloir se projeter dans le futur. Comme s'il n'était plus possible d'être dans le juste milieu et l'équilibre mais qu'on soit confronté à une obligation de dépassement permanent, d'accélération permanente pour pouvoir exister, s'exprimer et survivre.

Si l'on observe à présent les pathologies survenant en liens avec les formes et le rythme du travail contemporain, c'est aussi une sorte d'excès dans le rapport à soi-même que l'on constate, qu'il s'agisse du *burnout*, cet épuisement professionnel sous-tendu par un excès d'idéalisation et d'investissement personnel (Freudenberger, 1985), ou de ce que nous

appelons l'*hyperfonctionnement* de soi, survenant en lien avec un excès de pressions dans des délais toujours plus courts (Aubert, 2004). La logique du « *toujours plus performant* » s'est ainsi cumulée avec la logique du « *toujours plus vite* », induite par l'avènement de la dictature du temps immédiat qui, mettant au premier plan les notions d'urgence, d'instantanéité et d'immédiateté, a entraîné une obligation de réponse dans l'instant aux diverses sollicitations professionnelles et a conduit à l'impossibilité de différencier l'accessoire de l'essentiel, tout devant être traité avec la même exigence d'immédiateté (AUBERT, 2003).

Il s'agit donc à présent de faire toujours plus, avec toujours moins de personnes et en toujours moins de temps. Les individus sont conduits à « hyper-réagir », sans plus pouvoir prendre le temps du recul et de la réflexion, et « hyper-fonctionner », un peu comme des machines. D'où ces pathologies qui apparaissent, dans lesquelles certains individus finissent par fonctionner comme des « *piles électriques qu'on ne peut pas débrancher* » ou qui « *tournent en rond, comme un embrayage ou une boîte de vitesses qui tourne dans le vide* » ou encore qui « *pètent les plombs* » (Aubert, 2003). Les métaphores utilisées rendent bien compte d'une sorte de confusion homme-machine, produite par le mode de fonctionnement requis dans un contexte exigeant une réaction immédiate et instantanée.

Ces pathologies de la « surchauffe » paraissent ainsi en lien direct avec le contexte économique actuel qui prive l'individu de sa capacité réflexive, qui ne le sollicite plus au niveau de ses valeurs ou de ses idéaux et, l'obligeant à fonctionner comme une machine pour faire face à des exigences de pression et d'urgence toujours plus poussées, ne lui laisse plus que la panne ou la déconnexion brutale pour échapper à une accélération qu'il ne parvient plus à assumer. L'épidémie de suicides sur le lieu de travail qui a récemment sévi en France est à cet égard très révélatrice. Apparus il y a une dizaine d'années seulement, les suicides sur le lieu de travail se sont accrus depuis cinq ou six ans et paraissent directement en lien avec une forte aggravation de la pression au travail, conjuguée à des impératifs de délais de plus en plus courts et un climat d'urgence généralisé.

Sans aller jusqu'au suicide, bien d'autres types de symptômes apparaissent en effet, en lien avec ce contexte pourvoyeur d'une pression toujours plus grande et exigeant des réponses toujours plus immédiates. Richard Sennett avait parlé de la « *corrosion du caractère* », qu'il entendait comme l'impossibilité de poursuivre des objectifs et surtout des valeurs de long terme dans une société qui ne s'intéresse qu'à l'immédiat (SENNETT, 2000).

En instaurant exigeant des individus une flexibilité constante et une rapidité de réaction toujours plus grande, la société les confronte à des situations dans lesquelles, ils doivent à tout prix agir et courir toujours plus vite, ils en sont parfois incapables, entre autres parce qu'ils n'en « peuvent plus ». D'où l'accroissement, observé par nombre de psychiatres, des *dépressions d'épuisement* dans lesquelles, selon les termes de l'un d'entre eux, « *le ralentissement est important, les gens n'arrivent plus à produire et ressentent un épuisement et une fatigue extrêmement importants, avec des explosions de larmes, de colère et une forte anxiété, une plainte de nerfs à fleur de peau très forte et une irritabilité, une agressivité extrêmement fortes* ». C'est donc l'intensité des symptômes d'épuisement et leurs exacerbations, qui constituent la première caractéristique de ce type d'état, la seconde consistant en l'absence des autres signes de la dépression, notamment la tristesse. C'est donc bien le contexte et l'environnement dans lequel les gens travaillent qui semblent constituer la cause majeure de l'extension de ce type de dépression.

3.4. L'éprouver au niveau individuel

3.4.1. Sympathie

La notion de sympathie est proche de l'empathie (Adam Smith, dans sa *Théorie des sentiments moraux* en 1759). Cet ouvrage est le grand frère méconnu de « *La richesse des nations* », son pendant éthique. Adam Smith s'interroge ici sur le fait qu'un même individu puisse, dans certaines situations, manifester des comportements égoïstes où prime l'intérêt personnel alors que, dans d'autres situations, il se révèle agir « sous le regard d'un spectateur impartial », conformément à une morale inspirée par la communauté. Adam Smith en tire l'idée personnelle qu'il faut établir une distinction entre l'économique et la morale. L'égoïsme domine la sphère économique tandis que la vie sociale est conduite par « les sentiments moraux ». Cette réflexion philosophique préfigure son approche individualiste de l'économie de marché. Adam Smith utilisait le terme de « sympathie » pour désigner ce qu'on considère aujourd'hui sous le nom d'empathie (non esthétique). La sympathie est une affinité sociale dans laquelle une personne se trouve avec une autre personne ou objet, lui donnant la compréhension des sentiments de l'autre. Le mot est dérivé de la langue grecque *συμπάθεια* (*sympatheia*), du *σύν* (*sýn*) qui signifie ensemble et de *πάθος* (*pathos*) passion, en l'occurrence la souffrance (de *πάσχω* - *pascho*, "être affecté par, à souffrir").

Cela peut également signifier être touché par des émotions. Ainsi, l'essence de la sympathie est la préoccupation forte qu'on ressent pour autrui. La sympathie existe lorsque les émotions d'une personne sont profondément comprises et appréciées par une autre personne. L'état psychologique de la sympathie est étroitement lié à celui de l'empathie et de la préoccupation empathique. Bien que l'empathie et la sympathie soient souvent utilisées indifféremment, une variation subtile dans l'usage courant peut être détectée. Faire preuve d'empathie, c'est répondre à l'état émotionnel d'un autre en renvoyant des sentiments d'un genre similaire. La sympathie est en lien avec l'empathie (mais pas toujours car l'erreur de jugement sur l'émotion de l'autre est aussi possible), elle implique d'avoir un regard positif ou une préoccupation non éphémère pour l'autre personne. Dans l'usage courant, la sympathie est prise généralement comme la compréhension qu'on a d'un autre, de son malheur ou de sa souffrance, son chagrin. La sympathie ouvre le chemin vers le sentiment de compassion.

La compassion est une émotion sociale dans la mesure où elle est, par nature, orientée vers les autres :

- Les gens se sentent de compassion pour quelqu'un d'autre (Cassell, 2002; Salomon, 1998).
- En outre, le sentiment de compassion implique que l'objet de sa compassion connaît une sorte de douleur ou de souffrance (par exemple, Frost et al., 2000; Reich, 1989; Salomon, 1998).
- La compassion signifie littéralement souffrir avec (von Dietze & Orb, 2000; Salomon, 1998).

Le sentiment de compassion connecte ainsi une personne à l'autre, à son mal, à son angoisse, ou inquiétude. Ces sentiments peuvent être plus ou moins intenses et durent souvent sur une longue période, par exemple, vers un groupe défavorisé de personnes, ou vers un être connu, plutôt que brièvement en réponse à une courte durée de souffrance chez une personne. Le sentiment de compassion peut aussi varier dans sa forme : une personne tout simplement peut se préoccuper de l'autre, ou elle peut faire une expérience plus complexe des émotions, par exemple, simultanément par un sentiment de préoccupation ainsi que par l'indignation au nom de la personne, ou par la culpabilité de ne pas avoir fait plus pour empêcher sa détresse (Clark, 1997).

Le sentiment de compassion préoccupe, (Batson, 1994; Davis, 1983) dans lequel une personne sent ou imagine l'état d'une personne dans la souffrance. Nussbaum (2001) parle de

« *l'imagination de reconstruction de l'expérience de la personne* », qui permet à quelqu'un de se faire une idée de ce que cela signifie pour une personne de souffrir. Ces sentiments de prendre l'attitude de l'autre personne (Mead, 1962, p. 366; Shott, 1979), voir la situation, de son point de vue et prendre son rôle (Clark, 1997). Sentir une préoccupation empathique, nous devons donc être en mesure d'apprécier la personne qui souffre dans son point de vue de la douleur. En remarquant la douleur de l'autre, inévitablement le sentiment de compassion se fait, il est possible de reconnaître une personne qui souffre. Mais, si la compassion est absente, il peut y avoir empathie ou sympathie à l'égard de cette personne ou même l'impression qu'elle mérite ce qui s'est passé (LERNER, 1980).

La sympathie est une ouverture au sentiment extrême de la compassion. La sympathie peut agir avec l'empathie lorsque la sympathie devient plus profonde, lorsque l'intensité est plus forte, lorsque la durée s'installe, lorsque la relation à l'autre s'établit. Et pour reprendre Adam Smith, « *il faut établir une distinction entre l'économique et la morale* ». L'égoïsme domine la sphère économique tandis que la vie sociale est conduite par « les sentiments moraux ».

Dans ce travail nous unissons les deux sphères (le cœur et la raison) :

1. La sphère des sentiments extrêmes, des sentiments, des émotions, de l'empathie, de la sympathie
2. La sphère de la rationalité, du pouvoir, de la raison, de la logique.

3.4.2. Empathie

Avant de passer à la discussion sur le processus de compassion au niveau organisationnel, nous voyons la valeur individuelle se distinguer de la compassion par les processus de sympathie, puis d'empathie et de prestation de soins. La sympathie est un processus individuel, l'empathie est un processus collectif dans la relation de soi avec autrui. La compassion vient avec le lien, le sens que l'on donne à l'autre, la compassion se relie au processus collectif organisationnel.

La compassion est reliée à l'émotion par la sympathie, avec la sympathie je remarque l'autre dans sa souffrance.

La compassion est reliée au sentiment par l'empathie, avec l'empathie j'éprouve un sentiment pour celui qui souffre

La prestation de soins est reliée à l'émotion par l'union de l'empathie et de la sympathie.

Nous avons vu que nous avons 3 formes de toxic handlers.

1. La première forme est reliée à la sympathie et à l'émotion
2. La seconde forme est reliée à l'empathie et au sentiment
3. La troisième forme est reliée à la compassion qui est un sentiment extrême, avec la compassion j'agis pour le bien être d'autrui. Mon action peut être dirigée ou non dirigée. Avec une action dirigée, j'ai conscience du travail que je suis en train d'opérer. Avec une action non-dirigée, je n'ai pas conscience de ce qui se passe, mais quelque chose est en train de se construire, et ce quelque chose amène un bien être à celui qui souffre.

Avec les formes une et deux nous parlons de porteurs de souffrances. Elles correspondent à la nature de la prestation de soin. Avec les formes une ou deux le toxic handler, garde en lui la souffrance reçue, ce qui peut lui infliger ultérieurement des conséquences graves (santé, personnelle, psychologique, professionnelle).

Avec la troisième forme nous parlons de porteur de compassion. Avec le toxic handler de la troisième forme, le porteur de compassion, la souffrance d'autrui est évacuée naturellement.

Comparer l'empathie et la compassion, Von Dietze et Orb (2000) ont suggéré que la compassion soit un niveau plus profond de la participation dans la souffrance d'un autre. Dans leurs travaux, la compassion peut impliquer l'empathie, mais ils suggèrent également une connexion complète à la personne, assumant ainsi le fait de **participer à sa souffrance** (voir aussi Clark, 1997; Reich, 1989; Rinpoché, 1992). En d'autres termes, l'empathie a été considérée comme synonyme de compassion, étant axée sur les réactions émotives caractérisées par des sentiments de préoccupation pour le bien-être de l'autre personne (par exemple, Batson, 1994; Batson & Oleson, 1991; Davis & Kraus, 1997). Dans ce travail, l'empathie est considérée comme impliquant une appréciation ou une compréhension de ce que quelqu'un d'autre représente, ainsi qu'une réaction émotionnelle à l'état de cette personne. L'empathie prend naissance avec le processus individuel et se réalise au niveau du processus collectif.

Nous soutenons, toutefois, que la compassion se distingue de l'empathie, en outre la compassion implique la nécessité de répondre à la souffrance d'une personne.

Bien que la sympathie est parfois considérée comme étant identique à l'empathie (par exemple, Davis & Kraus, 1997; von Dietze & Orb, 2000), dans le présent travail, nous nous appuyons sur Clark (1997) comme quoi la sympathie est essentiellement synonyme de conceptualisation de la compassion (Nussbaum, 2001), il n'y a pas l'action.

Nous voyons aussi un chevauchement conceptuel entre la compassion et le processus de prestation de soins, qui est un « acte émotionnel » impliquant le transfert d'émotions de soins de proximité (Kahn, 1993). La prestation de soins est composée de huit dimensions de comportement, dont plusieurs se connectent à la compassion. Cependant, en contraste avec les actes moins tangibles du « remarquer », la souffrance de l'autre et les sentiments de préoccupation empathique qui sont au cœur de notre compréhension de la compassion. La prestation de soins met l'accent sur l'adoption d'un ensemble de comportements, tels que des enquêtes, des validations, du soutien. En outre, la prestation de soins est considérée comme un moyen de reconstituer les travaux sur l'épuisement au travail. Nous considérons la compassion comme une réponse à la douleur qui pourrait découler d'une variété de sources à l'intérieur et en dehors du travail et à la souffrance qui peut agir notamment, mais pas exclusivement, sur l'épuisement émotionnel. La prestation de soins est en rapport avec le « toxic handler » que nous avons dénommé « porteur de souffrance » qui se rattache au niveau de la sympathie ou de l'empathie.

Hypothèse de travail N° 2 bis – Il y a trois formes de toxic handler

Nous avançons l'hypothèse de travail qu'il existe trois formes possibles de toxic handler

Celle liée à la compassion (porteur de compassion) forme 3

Celle liée à l'empathie (porteur de souffrance /type empathique) forme 2

Celle liée à la sympathie (porteur de souffrance / type sympathique) forme 1

3.5. L'agir au niveau individuel

3.5.1. Investissement

En plus de ceux qui relient le sentiment empathique avec les préoccupations qui souffrent, l'expérience de la compassion se déplace également sur ceux qui sont concernés par le besoin de réaction en vue d'éliminer ou d'atténuer les souffrances des autres (Reich, 1989; von Dietze & Orb, 2000). Comme Rinpoché (1992) explique : « *compassion n'est pas simplement un sentiment de sympathie ou de prendre soin des personnes atteintes, pas simplement une chaleur de cœur vers la personne devant vous, ou une forte reconnaissance de leurs besoins et de la douleur, elle est également une pratique durable et la détermination à faire tout ce qui est possible et nécessaire afin d'aider à atténuer leurs souffrances* » (p. 187). La compassion est donc une réaction émotionnelle empathique suscitée, par une autre personne qui se déplace dans la souffrance de personnes afin d'agir d'une manière qui permettra d'alléger l'angoisse de la personne ou la rendre plus tolérable (FROST et al, 2000; REICH, 1989).

Nous introduisons le terme de « réponse à la compassion » dans le but de se référer à toute action où l'affichage qui se produit en réponse à la douleur d'un autre, dans le but d'atténuer la douleur ou d'aider le malade à vivre à travers elle (Reich, 1989). La réponse à la compassion peut jouer un rôle dans la fixation ou corriger la cause immédiate de la souffrance. Par exemple, garder la main de quelqu'un, comme processus douloureux de prendre soin de son père malade en phase terminale, peut être tout aussi compatissant que donner de l'argent à une personne qui engage des frais médicaux imprévus. Ces deux actions visent à rendre l'expérience de la souffrance plus supportable. Ces actes ne sont que des réactions de compassion, toutefois, ils se produisent avec des sentiments de compassion. Ainsi, le comportement général des personnes qui aident autrui est couramment étudié, au travers, du soutien social, de la citoyenneté, d'un comportement organisationnel, de l'action des médecins, de l'intervention des pompiers. La compassion n'est pas obligatoire dans ces exemples, sauf s'ils sont accompagnés par le « remarquer » et le « sentiment » des éléments de la compassion.

La mise en œuvre de la compassion ne résulte pas nécessairement de sentiments de compassion. Nous saurions probablement rejeter les demandes d'une personne qui le plus

souvent exprime des sentiments de compassion déguisés (Blum, 1980; Salomon, 1998). Il peut, être des moments où les sentiments de compassion existent, mais ne disposent pas de plan d'action ou ne sont pas possibles dans toutes les circonstances (Nussbaum, 2001). Par exemple, un nouveau venu sur le lieu du travail apprend que sa mère est en cours de traitement suite à une détection du cancer du sein, mais, ne connaissant ni la réaction de ses nouveaux collègues ni les normes de l'organisation au regard de la souffrance d'autrui, il ne fait rien malgré le sentiment profond de compassion envers la souffrance de sa mère.

Tout en compatissant, la réponse à la souffrance suit souvent des sentiments de compassion, il est également possible que ces sentiments viennent à la suite de la réponse de compassion. Tout comme le fait de sourire a été trouvé pour générer l'effet positif d'une personne (Strack, Martin et Stepper, 1988), pour effectuer un acte de compassion en se connectant à quelqu'un qui souffre, lui donner une appréciation de cette personne et évoquer des sentiments de compassion pour elle (Clark, 1997). La réponse de compassion est un élément critique du processus dans la mesure où elle alerte les autres sur le fait que la personne exerçant l'action est en effet dans le sentiment de compassion. Une telle implication est que, si un sentiment de compassion peut avoir une valeur morale en soi, c'est par la réponse de compassion que le sentiment devient une « force sociale » qui oblige l'interaction et la promotion de la solidarité sociale (CLARK, 1997, p. 56-57).

Nous définissons, la réponse à la compassion, sous le vocable « d'investissement », sous cette appellation, plusieurs éléments ressortent, la motivation, la satisfaction, l'engagement. Nous donnons ci-après quelques éléments concernant ces concepts. Pour notre thèse nous n'avons pas traité ces éléments.

3.5.2. La motivation

- Le déclenchement du comportement : absence d'activité à l'exécution de la tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale.
- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre.
- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre.

- La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts.

3.5.3. Besoin de bien Etre

Inversement la satisfaction mène à des conséquences positives telles que des affects positifs plus fréquents, davantage d'énergie, moins d'émotions négatives et moins de symptômes physiques (Mageau, Rousseau et Vallerand, 2000 ; Sheldon, Ryan, Deci et Kasser, 2004).

Ces trois besoins prédisent le mieux l'ajustement psychologique et le bien-être.

Les recherches actuelles travaillent sur les concepts de satisfaction et de frustration (Van Den Broeck, Vansteenkiste, Lens, Soenens et De Witte, 2007).

Ces trois besoins peuvent être satisfaits à l'aide de trois leviers d'intervention :

1. L'organisation du travail (Gagné, Senécal et Koestner, 1997)
2. Les relations interpersonnelles et le leadership (Baard, Deci et Ryan, 2004)
3. La rémunération (Gagné et Forest, 2008)

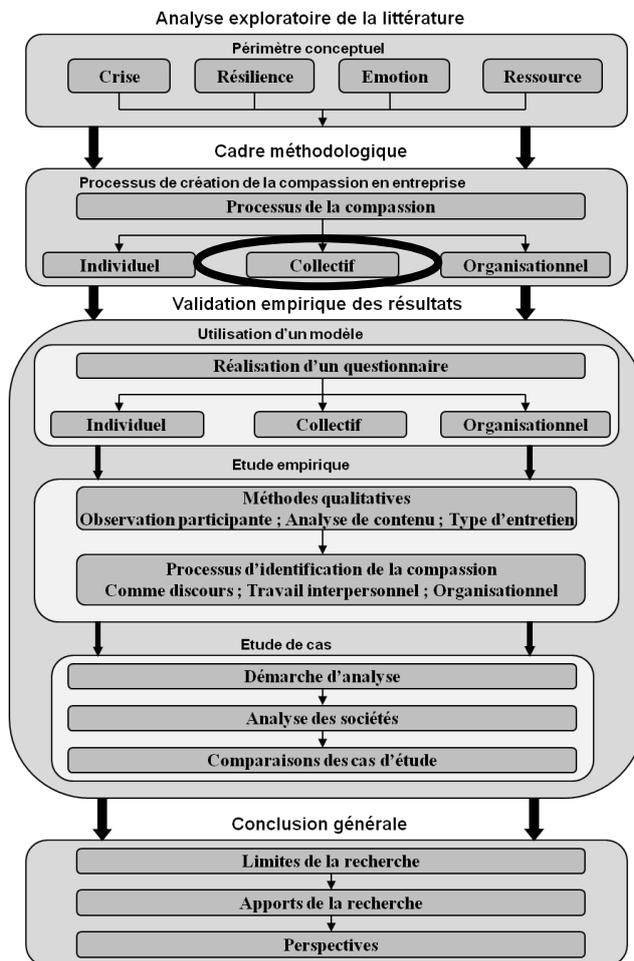
3.5.4. Les variables de la motivation au travail

1. Modèle intégrateur des attitudes, de la motivation et de la performance au travail (Katzell et Thompson, 1990)
2. L'environnement du travail (management, technologie, structure, ergonomie, stratégie et objectifs)
3. Les dispositions personnelles, (valeurs, aspirations, besoins)
4. Les incitations et les récompense (prime, salaire, avantages)
5. Le concept d'instrumentalité (un certain niveau de performance amène un certain niveau de récompense)
6. L'équité (justice entre le travail effectué et le salaire perçu)
7. Les attitudes (prédisposition à agir d'un individu)
8. Les objectifs (états finaux vers lesquels sont dirigés les comportements)
9. Les normes (comportements standardisés, jugés conformes par les autres et par l'environnement proche de l'individu.
10. L'effort (concept d'énergie et de temps)
11. Les ressources (connaissances, information, technologie)
12. La performance (atteinte d'objectifs liés au travail)

Intérêt du sous-chapitre pour la thèse

Avec la sympathie je remarque la souffrance de l'autre ; avec l'empathie j'ai le sentiment de sa souffrance ; avec la compassion je réagi à sa souffrance. Avec la compassion en entreprise, je suis celui qui remarque, éprouve et agit pour un autre au sein d'une organisation. Nous considérons la « compassion en entreprise » étroitement liée à la « discipline de l'action » ou plus communément appelé le « Karma Yoga », c'est-à-dire, l'action en toute conscience sans attendre un retour. Voilà la principale raison pourquoi la compassion est si difficile à comprendre. « Rien en retour », la compassion est un remarquer, un éprouver, une action, un acte de pleine conscience, voilà le concept même de la compassion. La compassion « vrai », est un concept à part entière, une philosophie, la vraie compassion est expliquée dans le bouddhisme. La compassion est une culture orientale, nous avons, nous occidentaux, européens, français beaucoup de mal à comprendre ce que signifie réellement la compassion. Généralement la compassion n'est pas perçue dans cette optique de discipline de l'action, mais est juste perçue comme une composante très particulière du sentiment, qui semblerait en dehors de l'action. Ce n'est pas de la compassion, dans la compassion il y a action, mais pas « intérêt ». Par conséquent nous situons la compassion sur un registre fort différent de celui du « pouvoir ». Dans le pouvoir, il y a action de faire faire quelque chose à autrui, qu'il n'aurait jamais fait seul, dans le pouvoir il y a attente d'un retour, pas dans la compassion.

4. Processus collectif



Ce que contient le sous-chapitre pour la thèse

L'organisation de la compassion existe lorsque les membres d'un système, remarquent, éprouvent, et agissent à la douleur vécue par les membres de ce système. Nous soutenons que ces sous-processus deviennent collectifs quand ils sont légitimés dans un contexte organisationnel et propagés parmi les membres de l'organisation. Nous analysons ce processus collectif au sein de l'univers du travail et en dehors de cet univers (au foyer, entre amis, ...). La forme de « travail interpersonnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

La compassion de l'organisation implique un ensemble de processus sociaux dans lesquels le « remarquer », « l'éprouver », et le « répondre » à la douleur sont partagés entre une série de membres de l'organisation.

4.1. Variations collectives du processus de compassion

L'extension de l'idée de compassion au-delà de l'individu nous permet de voir comment les capacités collectives du « remarquer », de « l'éprouver » et de la « réponse à la souffrance humaine, par l'agir » varient en fonction de l'organisation. En outre le présent travail commence à articuler les mécanismes par lesquels les contextes organisationnels permettent à la structure collective de « remarquer », d'« éprouver un sentiment », de « répondre à la douleur » ce qui différencie les organisations. Notre discussion sur ce point porte sur la compassion entre les individus. Pour apprécier pleinement la compassion dans la vie organisationnelle, nous pouvons orienter notre attention au niveau organisationnel. Nous mettons l'accent sur l'organisation de la compassion comme un procédé, réalisé par et dirigé

vers les membres d'une organisation. Nous soutenons qu'il n'est pas fixe ou d'une qualité absolue, et nous n'encourageons pas la distinction entre « compassion » et « non compassion ». Au contraire, nous pensons que la compassion de l'organisation peut être trouvée dans n'importe quelle organisation, bien que certains types, tels que les organisations d'aide non-gouvernementales ou de certains organismes communautaires, peuvent être plus prédisposés à la compassion en raison de leur mission et le rôle central de la compassion pour leur succès.

En élaborant le présent concept d'organisation de la compassion, nous ne proposons pas que les organisations soient des entités qui, comme les individus, littéralement arrivent à se sentir, et à répondre à la douleur, et nous ne suggérons pas que la compassion soit une simple agrégation de la compassion entre les individus. Au contraire, la compassion de l'organisation implique un ensemble de processus sociaux dans lesquels le « remarquer », le « l'éprouver », et le « répondre » à la douleur sont partagés entre une série de membres de l'organisation. Pour être partagé, et ainsi devenir collectif dans une organisation, chacun de ces processus doit être légitimé et propagé; la réponse doit aussi être coordonnée. Ces mécanismes sont à leur tour activés par une variété de facteurs systémiques de l'organisation, tels que les valeurs, les bonnes pratiques et les routines. Le « remarquer » au niveau collectif, l'éprouver, et « l'acte de répondre » peuvent également être pris en compte dans le système, ils influencent la façon dont les organisations et leurs membres répondront à la douleur dans l'avenir (Nussbaum, 2001). Chacun de ces processus collectifs seront examinés plus en détail ci-dessous.

4.2. Le « remarquer » au niveau collectif

Le « remarquer » au niveau collectif est le premier des trois sous-processus qui compose l'organisation de la compassion. Le « remarquer » collectif n'est pas simplement une question de plusieurs personnes dans un système social au regard de la souffrance d'une autre personne. Au contraire, il fait référence à une reconnaissance collective de la douleur dans un système social de telle sorte que les individus au sein du système ont une appréciation partagée que la douleur est présente. Comprendre le rôle des individus dans ce processus collectif est important parce que les organisations elles-mêmes ne peuvent agir sur la douleur. Au contraire, le « remarquer » est individuel, il appartient à chacun des membres de l'organisation qui est en mesure de revenir sur des repères affectifs, de donner du sens sur ce

qui se passe dans son entourage. Les organisations jouent un rôle essentiel dans ce processus en influant, par le biais de certaines structures, les systèmes et les pratiques (Sutcliffe, 2000).

Les caractéristiques de l'organisation peuvent à la fois interdire et/ou améliorer la mesure dans laquelle les membres sont vis-à-vis des uns et des autres dans la douleur. Comment les individus considèrent-ils comme légitime et digne d'attention, le fait de partager leurs connaissances avec les autres ? Ces caractéristiques incluent les politiques d'organisation et les valeurs partagées qui accroissent la vigilance des membres pour la douleur et fournissent un matériel permettant d'identifier les aspects de l'organisation. Chaque organisation a le potentiel d'influer sur la mesure dans laquelle les membres de l'organisation seront réceptifs à la présence de la douleur et la mesure dans laquelle cette prise de conscience sera légitimée dans l'organisation. Nous décrivons les organisations avec des caractéristiques comme ayant une capacité collective de « remarquer ».

Nous soutenons que cette relation est bi-directionnelle : les membres d'une organisation qui se livrent au « remarquer collectif » seront également plus susceptibles de promouvoir davantage les systèmes, les politiques et les pratiques de travail dans la capacité de la collectivité à constater la douleur. Le développement de cette capacité est une première étape cruciale pour permettre l'organisation de compassion.

4.3. L'éprouver au niveau collectif

« L'éprouver » est le deuxième des trois sous-processus qui composent le processus collectif de la compassion. Lorsque les gens se sentent collectivement préoccupés, non seulement ils ont de la compassion pour la détresse d'un collègue qui souffre, mais aussi ils partagent ces émotions plus largement avec les autres. Par le biais de récits et d'expressions émotionnelles de communication, les membres sont en mesure de développer une appréciation collective de l'expérience de la personne dans leur milieu. Les émotions sont également susceptibles d'être partagées à travers le processus de « contagion émotionnelle » (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994), les personnes collaborant inconsciemment. Nous soutenons que les sentiments de préoccupation d'empathie viennent plus intensément grâce à leur expérience sociale et à leur expression dans l'organisation (Barsade & Kelly, 2001; Parkinson, 1996).

« L'éprouver collectif » est plus susceptible d'être trouvé dans les organisations où les membres expriment ouvertement leurs émotions, parlent de la façon dont ils se sentent, et

échangent des émotions chargées d'histoires sur le travail et la vie familiale. Ces comportements des membres se produiront plus facilement dans les organisations qui permettent la propagation et de la légitimation des sentiments de préoccupation de l'empathie. Parmi les principales caractéristiques de ces organisations figurent certaines pratiques organisationnelles et les pratiques courantes liées à la sensation (Huy, 1999), ainsi que des aspects de la culture de l'organisation, comme ses « valeurs », ses « normes » et la nature des sentiments et des histoires encouragées au travail. Le leadership, et en particulier le sentiment que les dirigeants soient perçus comme des modèles et approuvés par leurs membres, a également un impact significatif (Frost, 2003; Petit, 2006). Dans les organisations qui n'ont pas de telles pratiques, dans la culture et le leadership, les membres doivent supprimer leurs sentiments personnels ou les exprimer en privé d'une manière qui n'est pas reconnue ou approuvée par l'organisation et a donc peu de chances d'influencer d'autres membres ou l'organisation elle-même.

La culture organisationnelle peut également jouer un rôle majeur en permettant de réagir au sentiment collectif de travail (Van Maanen & Kunda, 1989). Dans une organisation avec une culture qui valorise l'expression de la souffrance et le partage des réactions émotionnelles à des tiers, par exemple, les membres seront plus susceptibles de ressentir et d'exprimer une préoccupation empathique pour ceux qui sont en détresse. Le partage de ces sentiments, à son tour, renforce l'organisation de la culture humaine. « Feeling règles » (Hochschild, 1983) et « règles d'affichage » (Ekman, 1973) jouent un rôle important dans la culture organisationnelle d'une organisation avec une capacité de « sentiment collectif ». Ces sortes de règles capturent l'émotion, dictent les normes d'une organisation, la transmission des attentes sur la façon dont les gens devraient se sentir, et ce que les sentiments expriment sur le lieu de travail. Un sentiment collectif de préoccupation empathique est de nature à développer la propagation de « sentir les règles » et/ou les « règles d'affichage » préconisant l'expérience et l'expression de chaleur et de préoccupation pour ceux qui souffrent.

Par exemple, Cameron et ses collègues ont étudié les inducteurs du processus de la douleur dans une variété de paramètres d'organisation (Cameron, 2003; Cameron, 1998; Cameron, Freeman, & Mishra, 1993). Ils trouvent que le redressement financier après de fortes diminutions se produit de manière plus efficace dans les organisations où « les histoires de gentillesse » sont acceptées et où le vocabulaire utilisé comprend des mots comme amour, compassion et espérance (Cameron, 2003; Cameron, Bright, & Caza, 2003). Dans les termes

que nous proposons, ces traits culturels permettent l'expression de la douleur et des émotions associée avec le pardon et la prise en charge en face de la douleur. En conséquence, ces organisations ont plus de capacités collectives à la douleur, ce qui se traduit par une récupération plus rapide et plus efficace. Le leadership représente un autre exemple d'une caractéristique clé d'une organisation qui peut contribuer à la création d'un sentiment collectif de la douleur.

Ainsi, nous verrons comment les pratiques organisationnelles, les valeurs culturelles et le leadership peuvent légitimer et propager des sentiments de compassion au sein des organisations. Le « sentiment collectif » fait également partie d'une boucle de rétroaction positive. Des membres de l'organisation qui sentent collectivement la compassion sont plus susceptibles d'interagir les uns avec les autres de manière à renforcer l'organisation des valeurs et des normes et à adopter des pratiques par le biais de sentiments collectifs qui sont susceptibles d'être propagés et légitimés.

4.4. L'agir au niveau collectif

Le troisième sous-processus d'organisation de la compassion collective implique de répondre à la douleur et à la souffrance. Bien que nous puissions trouver des personnes engagées dans des actes de compassion sur une base occasionnelle dans un certain nombre d'organisations, la notion de « réponse collective » se réfère à un comportement coordonné de réponse à la douleur dans une organisation. La réponse collective de compassion, est partiellement activée lorsque des membres vont répondre à la douleur, cette réponse sera propagée et légitimée dans l'organisation, mais ne devient véritablement collective que lorsque ces réponses sont coordonnées d'une certaine façon. La coordination doit passer par un processus centralisé dans lequel les réponses des membres à la douleur sont coordonnées par une personne ou un groupe. La Coordination doit également se produire par l'émergence spontanée et la transformation des rôles, afin que les gens impliqués dans la réponse trouvent des moyens de s'auto organiser autour de la prestation des soins (Dutton, Worline, Frost, et Lilius, 2003). La réponse collective de la compassion doit prendre la forme de liaison entre les personnes dans la réponse à la douleur (Weick et Roberts, 1993). Tout comme, Weick et Roberts estiment que l'intelligence d'un esprit collectif dépend de la présence du leader avec lequel les gens agissent, une organisation dans la capacité collective à répondre à la compassion, dépend des liens créés par ces membres et de l'attention qu'ils porteront face à la douleur.

Les organisations diffèrent dans leur capacité de réponse collective, certaines réagissent rapidement et facilement à un traumatisme, d'autres à défaut ne peuvent répondre (Dutton et al, 2002, 2003). Les variations de capacité résultent de différences dans les caractéristiques organisationnelles, y compris le leadership et les valeurs, ont le potentiel pour aider et propager la confiance de certains types de réponse à la douleur, ainsi que de permettre une coordination efficace de ces actions.

Le leadership et les valeurs culturelles qui ont publiquement approuvé les actes de compassion jouent un rôle clé dans la propagation et la légitimation collective de la réponse. À la suite des attentats du 11 septembre 2001, nous avons vu, la différence des valeurs de leadership dans les actes de compassion. Bien que certains dirigeants est été inspirés par leurs actions qu'ils ont prises à l'égard des employés, des clients et des fournisseurs, d'autres dirigeants ont étouffé la dynamique de guérison, afin de nier le besoin de personnes pour traiter et répondre à la douleur de cette journée (Dutton et al., 2002).

La propagation et la légitimation de répondre à la compassion doivent également se produire par d'autres moyens d'organisation. Les politiques et les pratiques qui reconnaissent explicitement la réponse à la douleur avec la compassion comme une priorité organisationnelle peuvent aider à promouvoir une culture dans laquelle les employés croient travailler ensemble pour soulager la douleur chez leurs membres. Ils sont alors potentiellement aptes à assumer la responsabilité de toutes les parties du processus auquel ils peuvent contribuer (Hutchins, 1990, p. 210). Par exemple, dans une organisation où les rôles professionnels sont flexibles et les responsabilités grandes, les employés sont plus susceptibles de voir et d'agir au-delà des frontières de leur position officielle et d'organiser eux-mêmes la réponse à un traumatisme. Par la propagation, la légitimation et la coordination des actes des membres en réponse à la douleur, une organisation peut augmenter sa capacité de réponse collective à la compassion. Comme le « remarquer collectif » avec « l'éprouver collectif », la « réponse collective » peut produire un cercle vertueux dans lequel les membres, par leurs actions, doivent souligner la nécessité et la valeur des systèmes et des politiques, et ainsi renforcer une culture qui appuie la légitimation, la propagation et l'efficacité de la coordination des actes collectifs de compassion organisationnelle.

4.4.1. Dynamique de l'organisation de la compassion

L'organisation de la compassion est le processus par lequel les membres d'une organisation « remarquent collectivement », « éprouvent » et « répondent » à la douleur au sein de leur organisation. En examinant les trois sous-processus, indépendamment les uns des autres, cela permet une meilleure compréhension de chacun d'eux, ces processus collectifs sont fortement interconnectés. Les caractéristiques organisationnelles qui contribuent à une organisation de la capacité pour chaque processus sont susceptibles d'avoir un impact simultané sur plus d'une capacité collective à la fois. Par exemple, avoir une culture dans laquelle les expressions de la souffrance et l'empathie pour les autres concernant la douleur est peu apte à aider les organisations à développer une aptitude collective face à la douleur, ainsi que de contribuer à une capacité collective à remarquer la souffrance de l'autre. Dans une telle organisation, les membres seraient probablement plus ouverts sur le partage de leur douleur.

L'organisation de la compassion implique donc l'interconnexion des différentes personnes et des processus d'exploitation d'une manière qui suggère un système de transaction de la mémoire ou de l'esprit collectif (Moreland & Myaskovsky, 2000; Wegner, 1987, 1995; Weick et Roberts, 1993). Les membres pensent, ressentent et agissent non seulement pour une satisfaction de la victime, mais avec une prise de conscience sur la manière dont leurs activités sont interdépendantes avec celles des autres. Une organisation de la capacité collective à constater, à sentir et à répondre découle de la « conscience » (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 1999), qui reflète la manière dont les membres se sentent et répondent à la douleur de l'organisation.

Malgré l'apparente notion globale d'esprit collectif, la plupart des organisations possèdent des capacités collectives à remarquer, à éprouver, et à agir qui seront réparties uniformément dans toute l'organisation. Au lieu de cela, nous pouvons imaginer l'existence de « poches » de compassion dans une organisation. Nous suggérons que le processus de la compassion trouvé dans ces « poches » et la mesure dans laquelle elles sont préservées et étendues, sont nettement influencées par les aspects du contexte organisationnel. Par exemple, l'architecture matérielle d'un département doit engendrer une considérable capacité collective à remarquer, à sentir et à répondre et en même temps doit isoler ces processus collectifs afin qu'elle reste en grande partie liée à cette poche (par exemple, si l'unité est dans un bâtiment séparé des autres parties de l'organisation). Ainsi, l'organisation de la compassion ne dépend pas de

l'organisation de la capacité de l'ensemble collectif à remarquer, à sentir, et à répondre, mais, devait plutôt, être constitué par les capacités organisationnelles des différents domaines.

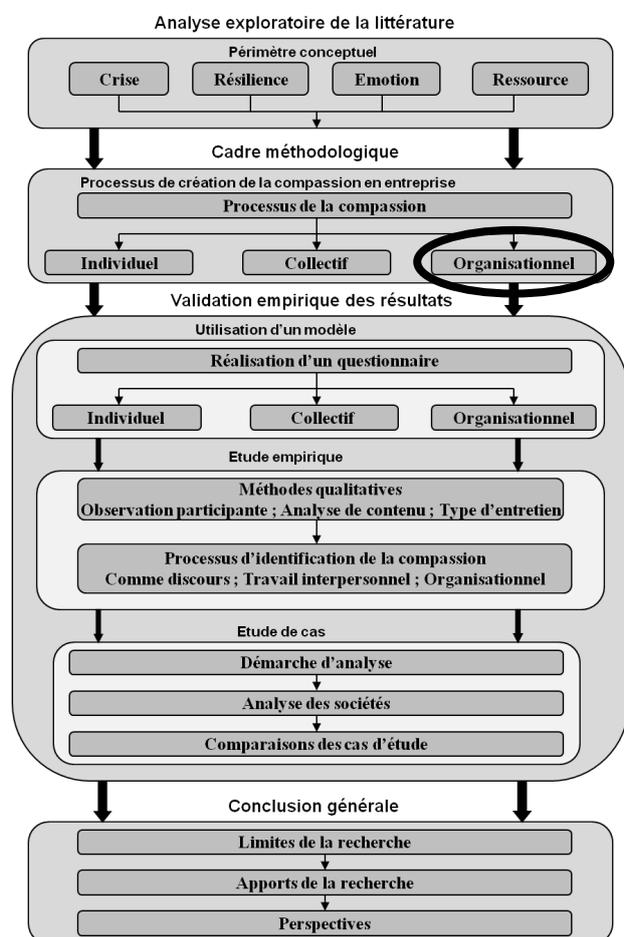
Notre conceptualisation de l'organisation révèle la compassion comme un complexe de temps et d'énergie considérable. Cela soulève des questions quant à son impact à long terme sur une organisation, en particulier, dans quelle mesure il pourrait s'écouler sur la capacité de l'organisation dans d'autres domaines, et des membres de l'organisation eux-mêmes. Les précédentes recherches démontrent que les individus qui se livrent à la compassion et à d'autres formes de travail émotionnel sont poussés à l'épuisement émotionnel et l'épuisement, est coûteux pour l'organisation (Frost, 2003; Frost et al, 2000; Frost & Robinson, 1999; Kahn, 1993; Meyerson, 2000). Ainsi, alors que la compassion est en voie de guérison pour ceux qui sont dans la douleur, elle a le potentiel d'avoir un impact négatif sur les organisations par le biais de ses exigences sur celles de « donner ». Ces effets sont particulièrement dommageables quand un individu agissant seul donne la compassion (Frost, 2003). Étant donné le caractère inévitable de la douleur dans la vie organisationnelle, nous prévoyons que le développement d'une aptitude pour les processus d'organisation de la compassion est susceptible d'augmenter, plutôt que de réduire, la résistance d'une organisation (Gittell et Cameron, 2003; Worline et al, 2003).

Les études de compassion au travail ont révélé à la fois la prévalence de la douleur dans les organisations, mais aussi la grande variété de moyens par lesquels les individus spontanément tendent la main aux autres qui sont dans la souffrance (Dutton et al, 2002; Frost et al, 2000; Frost, 2003). Un moyen précieux pour la recherche future serait d'examiner comment les membres des organisations par l'intermédiaire de leur construction du sens, de leur partage de l'émotion, sont attentifs à répondre, à créer des « poches » de compassion collective au sein d'une organisation.

Intérêt du sous-chapitre pour la thèse

Dans ce travail, nous avons étudié le processus de compassion dans les organisations au niveau collectif. Nous avons d'abord examiné les sous-processus dont la compassion entre les individus est composé, pour ensuite mettre au point une conception de « l'organisation de compassion », qui existe lorsque les membres d'un système, « remarquent », « éprouvent », et « agissent » à la douleur vécue collectivement par les membres de ce système. En outre, nous avons examiné le rôle de certaines caractéristiques organisationnelles dans la propagation et la coordination de ces processus.

5. Processus organisationnel



Ce que contient le sous-chapitre

Nous avons étudié les moyens de propagation et de coordination activés par une variété systémique de fonctions, telles que les valeurs, les pratiques et les routines. En développant les processus de conceptualisation de la compassion qui existent entre les individus et les niveaux de l'organisation, nous contribuons de façon importante à la compréhension du comportement dans les organisations. Tout d'abord, ce travail reconnaît à la fois la douleur de l'homme et la compassion présente dans la vie organisationnelle. L'étude de la compassion dans les organisations, reconnaît les réalités de la douleur, de la souffrance et de la guérison qui font partie de l'expérience humaine et, ce faisant, contribue à combler les lacunes dans la littérature qui, souvent, ne parvient pas à représenter les organisations de l'homme. La forme « organisationnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

Les processus individuels et collectifs sont importants pour le sujet de notre recherche. Toutefois, notre thèse porte sur les sciences de gestion et nous nous intéressons à l'entreprise, à ce qui s'y passe. Pour cette raison, nous avons besoin de décortiquer le processus de la compassion au niveau « organisationnel ». Avec le niveau individuel nous avons appris à comprendre la composante individuelle, sa cognition, son comportement et ses émotions. Puis, nous avons mis en relation cet individu avec d'autres individus, cela afin de nous approcher d'une vision collective, groupale. Cet échange, ce processus collectif, pourrait tout aussi bien se trouver dans un train, un voyage organisé, un stade de football. Notre démonstration interroge l'entreprise, que font les individus en souffrance dans une entreprise ? Comment le processus de résilience de compassion se réalise-t-il au sein d'une entreprise ? Pour cela nous avons analysé le processus organisationnel de la compassion, il

s'agit de notre troisième partie du processus complet. Une fois de plus nous avons conscience de n'avoir qu'abordé ce troisième niveau. Les trois sous-niveaux qui composent le processus organisationnel sont tellement fins que nous avons dû passer certains détails qui laisse des manques à notre recherche.

Notre étude de l'organisation de la compassion s'appuie sur trois grands domaines de la théorie organisationnelle :

1. Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle
2. Éprouver des émotions au sein d'une organisation
3. Agir par la sélection des ressources rares

5.1. Comprendre l'organisation de la compassion

Nous développons une théorie pour expliquer comment la compassion individuelle en réponse à la douleur humaine dans les organisations, devient socialement coordonnée par un processus que nous appelons l'organisation de la compassion.

Notre modèle définit cinq logiques

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.

Nous avons vu les deux premières logiques lors de l'étude consacrée au processus individuel et collectif de la compassion.

Les trois logiques suivantes sont spécifiques au processus organisationnel

1. **Remarquer** au niveau de la structuration organisationnelle
 - a. L'activation de la compassion,
 - i. la compassion et les valeurs d'activation
 - ii. la compassion et l'activation des routines
 - b. Les caractéristiques de l'architecture sociale composée par :
 - i. attention à la douleur
 - ii. production et propagation des émotions
 - iii. facilitation de coordination
 - iv. contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur
 - v. enrichissement symbolique facilitant la récupération de la douleur
2. **Éprouver** des émotions au sein d'une organisation souffrante
 - a. Les émotions toxiques
 - b. Le stress

- c. Le concept de toxic handler
- 3. **Agir** par la sélection des ressources rares
 - a. Théorie des ressources (apport du toxic handler)
 - b. Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

Ce faisant, notre théorie de l'organisation de la compassion propose que les mêmes structures conçues pour les activités normales des organisations puissent être redirigées vers un nouveau but pour répondre à la douleur des membres. Nous discutons les implications de la théorie de l'organisation de la compassion et de l'organisation collective plus généralement. Les organisations sont souvent confrontées à des situations dans lesquelles leurs membres souffrent. Nous dénommons deux types de crises.

1. Internes aux entreprises, celles fabriquées par l'homme (par exemple, les accidents et les erreurs), les crises liées à un changement (apport d'une nouvelle technologie, fusion et acquisition, externalisation, restructuration de l'organisation, nouvelles orientations stratégiques). Les catastrophes naturelles (par exemple, les inondations, les tremblements de terre et les ouragans),
2. Externes aux entreprises telles les tragédies personnelles (par exemple, un décès, une maladie, un divorce, une perte financière), de stress et de l'emploi (par exemple, des mises à pied et de blessés) ne sont que certaines sources, des membres de l'organisation de la douleur.

5.1.1. Généralité concernant le processus organisationnel

Les organisations ont la possibilité de répondre à cette douleur, pas tout faire, ni le faire bien. Quand les individus dans les organisations remarquent, éprouvent et répondent à la douleur d'une manière coordonnée, nous appelons ce processus organisé la compassion. L'organisation de la compassion en réponse aux imprévus et aux événements douloureux varie dans la façon dont elle se met en place dans toutes les organisations. Par exemple, à la suite du 11/9/2001, les entreprises ont répondu très différemment à la douleur inattendue de pertes en vies humaines et à la dévastation. Gittel et al. (2006) ont conclu par rapport à dix compagnies aériennes en réponse aux événements du 9 / 11 que des réserves relationnelles et financières expliquent les différences dans l'adaptation à cette secousse douloureuse.

Pour Meyer (1982) les caractéristiques de l'organisation à prédire la réponse à la structure organisationnelle concernant les grèves de médecins au sein des hôpitaux. Bien que des

recherches antérieures ont suggéré l'organisation des routines (Zollo et Winter, 2002) et des valeurs (Bansal, 2003) mais aussi expliquer les réponses à des événements inattendus, ne traite pas comment les caractéristiques du contexte organisationnel sont liées à expliquer les modes d'organisation. Lorsque les événements imprévus sont marqués par l'émotion, comme dans la souffrance humaine, le processus d'organisation pour soulager la douleur n'est pas bien compris. Les chercheurs en organisation n'ont pas expliqué comment répondre à un imprévu douloureux, l'événement est organisé spontanément, ni comment et pourquoi certains modes d'organisation de la compassion émergent alors que d'autres ne le font pas et certains sont plus efficaces que d'autres.

La question de l'organisation est essentielle pour comprendre les motifs de l'action humaine dans les organisations du travail (Weick, 1979). En adoptant un accent sur l'organisation, un accent théorique sur le processus devient critique (Weick, 1979). En étudiant les processus d'organisation, les chercheurs considèrent généralement comment les structures et les actions à accomplir sont liées à des résultats pertinents, tels que l'innovation, la créativité, l'apprentissage, la fiabilité et l'adaptation (par exemple, Tushman et Romanelli, 1985; Weick et Roberts, 1993; Hargadon et Sutton, 1996; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 1999; Huy, 2002; Orlikowski, 2002). Ces études aident les chercheurs en organisation à voir comment les pratiques dans l'organisation dépendent de l'interdépendance des actions et des structures au fil du temps. Ce qui est moins souvent un premier axe de recherche est que les mêmes structures conçues pour faire le travail normal des organisations ne peuvent répondre à la douleur humaine.

Ces structures pour une nouvelle fin peuvent créer un type de capacité collective autour de l'émotion à base de l'organisation qui découle de la compassion humaine en réponse à la douleur. Stratégies de chercheurs (par exemple, Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002) et théoriciens de l'organisation (par exemple, Weick et Roberts, 1993; Orlikowski, 2002) expliquent que les organisations développent des moyens de faire des activités qui développent une capacité compétente en action dans certains domaines. La plupart des recherches sur les capacités collectives examine les routines et les connaissances susceptibles de faciliter l'action, en ignorant le rôle crucial de l'émotion. En outre, ils ont tendance à examiner comment les capacités collectives posent des activités répétées qui sont essentielles à une organisation de la mission ou de la stratégie. L'accent mis sur la compassion organisationnelle met l'émotion en scène pour expliquer une capacité collective, en même

temps expliquer comment une organisation peut utiliser des éléments de sa capacité à improviser un processus d'organisation qui fournit aide et assistance aux membres.

L'accent mis sur les études de l'organisation de la compassion est relativement nouveau (Frost et al, 2006). Notre définition et la mise en œuvre de la compassion repose sur cinq hypothèses.

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. Éprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante
5. Agir par la sélection des ressources rares (toxic handler)

5.1.2. Expression d'un instinct inné

Tout d'abord, nous supposons que la compassion est une expression d'un instinct inné de l'homme à répondre à la souffrance d'autrui (par exemple, Wuthnow, 1991, De Waal, 1996). Nous définissons la souffrance comme l'expérience de la douleur ou de la perte évoquant une forme d'angoisse qui menace un individu à propos de son existence personnelle (Reich, 1989). La perte et la douleur qui provoquent la souffrance sont inévitables (Harvey, 2001) mais mal étudiées au sein de la vie organisationnelle (Frost et al, 2000; Kanov et al, 2004).

5.1.3. Contextuelle permettant le Remarquer, Éprouver, Agir

Deuxièmement, nous avons vu avec les processus individuels et collectifs de la compassion, en nous basant sur les travaux antérieurs, tels ceux des sociologues comme Clark (1997) qui a suggéré, que la compassion (comme la sympathie) peut le mieux être décrite comme une partie des trois processus qui comprend :

1. La participation à remarquer la souffrance d'un autre,
2. L'éprouver qui est par nature, en ce qui concerne autrui (Cassell, 1991; Salomon, 1998) et mène à la préoccupation empathique (Davis, 1983; Batson et Shaw, 1991) impliquant une personne ou une émotion forte pour imaginer l'état de la personne dans la douleur

3. L'action à la réponse, ce que Clark, (1997) appelle un comportement d'affichage, visant à alléger la souffrance d'une certaine façon (Reich, 1989; Frost et al, 2000).

Ainsi, nous définissons la compassion comme « le remarquer », « l'éprouver » et « agir à la souffrance d'un autre ». Comme un type de raison sociale (Nussbaum, 2001), la compassion, contrairement au sentiment de sympathie (von Dietze et Orb, 2000), implique des actions et doit impliquer une sorte de réponse en plus des autres éléments essentiels de l'attention et de l'émotion. Bien que la réponse à la compassion n'élimine pas ou ne remédie pas à la souffrance d'exister (Blum, 1980; Salomon, 1998), il doit y avoir un mouvement de réponse. La signification sociale de cette importante expérience humaine réside dans l'apparition conjointe du « remarquer », de « l'éprouver », et de « l'agir » (Clark, 1997).

En étudiant l'organisation de la compassion, toutefois, nous réfléchissons non seulement sur les différents « remarquer », « éprouver », et « agir » mais aussi sur la manière dont un élément déclencheur de la douleur humaine crée un processus d'activation des autres à la douleur, à être une préoccupation empathique. Ainsi, nous définissons l'organisation de la compassion comme une réponse collective à un incident particulier de la souffrance humaine qui implique la coordination de la compassion individuelle dans un contexte organisationnel.

Les patterns de la compassion dépendent de l'organisation et du contexte émergent, facteurs qui influencent la dynamique des ressources. Par exemple, une organisation qui génère des extraits et coordonne les ressources, par exemple, le soutien social, la nourriture, le logement, mais n'aligne pas les ressources aux besoins de chacun serait considérée comme moins capable, en adoptant la compassion que l'organisation qui génère des ressources et calibre la réponse à des individus dans le besoin. Ainsi, nous ne supposons pas qu'il existe des organisations de compassion. Au lieu de cela, nous examinons comment se déroule l'organisation de la compassion en fonction des actions de l'homme dans le contexte, l'architecture sociale de l'organisation, l'organisation et les nouvelles dynamiques endogènes au processus et à développer une théorie induite par l'organisation de la compassion.

5.2. Remarquer au niveau de la structuration organisationnel

Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle

1. L'activation de la compassion,
 - la compassion et les valeurs d'activation
 - la compassion et l'activation des routines
2. Les caractéristiques de l'architecture sociale composée par :
 - l'attention à la douleur
 - la production et la propagation des émotions
 - la facilitation de coordination
 - la contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur, enrichissement symbolique facilitant la récupération de la douleur

Une première base théorique du processus organisationnel de la compassion est celle de la structuration et de la nature imbriquées de l'organisation (Giddens, 1979; Orlikowski, 2002). Nous nous posons la question de comment les individus se structurent au sein d'une organisation en souffrance, quelles sont les caractéristiques spécifiques que l'on peut faire surgir de cette forme de structuration. Nous n'analyserons pas à ce niveau l'impact de la structure d'une organisation sur les individus. Toutefois nous avons bien conscience qu'une organisation respectant les valeurs, l'éthique humaine est une organisation pouvant donner un meilleur bien être aux individus travaillants dans ce type d'entreprise. Alors que des organisations où il n'y a aucune éthique, ni valeurs humaines, sont des organisations plus aptes à la souffrance des individus.

Bien que des recherches antérieures ont suggéré des éléments contextuels telles la **culture** organisationnelle et les **routines** aux questions de l'organisation collective (par exemple, Weick et Roberts, 1993; Zollo et Winter, 2002), les chercheurs abordent rarement comment de multiples caractéristiques d'un contexte organisationnel travaillent ensemble à façonner les modes d'action. Certains chercheurs ont suggéré que l'organisation des individus (Credo et Scully, 2000) confère à des membres de l'organisation un rôle important dans « le système du travail » de manière à faire avancer les choses et à contribuer pour une organisation dynamique (Bansal, 2003). Notre recherche examine comment peser sur les caractéristiques contextuelles ou permettre la réponse à la souffrance humaine et en particulier, comment un

amalgame d'éléments de contexte, ou l'architecture sociale de l'organisation, s'efforce de limiter et de permettre des modes d'activation et de mobilisation au fil du temps.

5.2.1. Activation de la compassion

Dans notre modèle, à la fois l'architecture sociale et l'homme, sont des forces qui transforment la compassion individuelle dans une réalité sociale qui commande l'attention collective. L'activation se réfère à la façon dont la douleur se déclenche sur une réalité sociale. Au cœur de l'activation se trouvent la production et la direction de l'attention sur une modification de la condition qui communique la douleur ou des souffrances aiguës. L'activation de la compassion se déroule dans l'organisation de multiples façons et se produit à plusieurs reprises. L'activation a lieu lorsque les individus font des efforts pour attirer d'autres attentions sur le déclenchement de la douleur.

Notre théorie proposée postule que l'activation de la compassion soit permise par les caractéristiques de l'architecture sociale des réseaux sociaux, les valeurs et les routines de ces structures qui limitent et admettent l'action individuelle. Dessin d'un aperçu des perspectives de structuration (Giddens, 1979; Orlikowski et Yates, 1992), nous proposons que le processus de compassion se déroule à travers l'organisation de l'interaction complexe de l'architecture sociale et l'action de l'homme au fil du temps. Grâce à une **organisation sociale de l'architecture**, les gens sont capables (ou pas) d'appeler l'attention collective à la douleur et la propagation des sentiments d'empathie qui sont susceptibles d'obtenir rapidement une réponse.

5.2.1.1. La compassion et les valeurs d'activation

Des valeurs partagées définissent ce qui est important dans une organisation et créent des attentes sur la façon d'agir dans des situations différentes (O'Reilly et Chatman, 1996). Fournir une impulsion à agir et à aider les gens à donner du sens et leurs actions (Smircich, 1983). Cette valeur permet d'assurer que les gens sont traités de manière holistique (Friedman, Christiansen, et DeGroot, 1998) et implique que les personnes sont considérées plus importantes que leur rôle formel. Cette valeur permet aux individus d'aider ceux qui sont dans la douleur, de faire remonter aux principaux acteurs de l'entreprise la douleur subie par les employés. La valeur d'être un humain responsable permet d'assurer que la souffrance est reconnue comme une partie légitime de la vie dans l'organisation. « Afficher l'humanité » est régulièrement souligné dans le cadre du programme de citoyenneté mondiale et il se montre

actif dans les efforts visant à répondre humainement aux besoins du monde comme une partie essentielle du modèle de leadership. La légitimation de la douleur, la motivation des gens à être ouverts au sujet de leurs souffrances dans l'organisation et à sentir une préoccupation empathique, sont des valeurs d'activation.

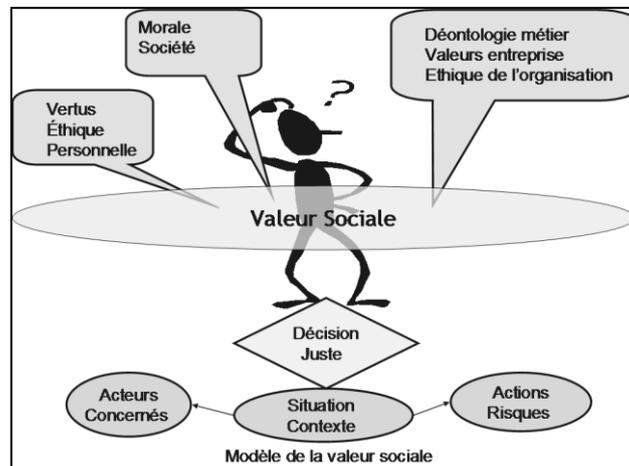


Image 23 : Modèle de la valeur sociale

5.2.1.2. La compassion et l'activation des routines.

Chaque organisation a créé grâce à une interaction soutenue (Cohen et Bacdayan, 1995; Feldman, 2000), ce type de routines et la facilité d'action et de coordination en fournissant les scripts, les processus qui exigent relativement peu de pensées et de réflexions (Cyert et Mars, 1963; Nelson et Winter, 1982). Les routines sont souvent considérées comme les éléments constitutifs de capacités organisationnelles (Nelson et Winter, 1982), et elles ont joué un rôle essentiel dans l'organisation de la compassion.

L'activation de la compassion est liée à la mobilisation de la compassion, les processus impliqués dans l'extraction et la création de ressources atteignent ceux qui sont dans la douleur. Bien que l'activation implique également des ressources (par exemple, l'attention, l'émotion, la confiance et la légitimité), la mobilisation se réfère à la coordination et à l'étalonnage des ressources nécessaires aux efforts visant à aider les personnes dans la douleur. Bien que la ligne entre la compassion et l'activation de la mobilisation soit imprécise, l'activation de la compassion est marquée par la diffusion de l'attention à la réalité sociale du déclenchement de la douleur. Alors que la mobilisation est marquée par une action en réponse à la demande croissante de la réalité sociale qui est visible dans la coordination d'un éventail de ressources dirigé vers ceux qui sont dans la douleur. L'activation de la

compassion conduit à la mobilisation de la compassion susceptible de dépendre de nouveaux éléments de l'architecture sociale et de son interaction avec la réponse des personnes dans l'organisation.

Comme indiqué ci-dessus, l'architecture sociale figurant un ensemble de routines est importante pour la mobilisation de la compassion ainsi que pour l'activation dans la compassion. L'engagement civique des routines du programme de citoyenneté mondiale facilite la coordination.

L'activation de la compassion est renforcée lorsque plusieurs groupes dans un réseau d'organisation sont informés des dommages et reçoivent des appels à l'action. En outre, la mobilisation de la compassion est renforcée parce que les membres de divers groupes du réseau peuvent faire appel, à différents tableaux et à des ressources personnalisées, dirigées vers l'atténuation des souffrances.

5.2.2. Caractéristiques de l'architecture sociale

Les caractéristiques de l'architecture sociale sont importantes pour expliquer la fréquence, l'ampleur et l'efficacité des processus de mobilisation qui contribuent à la structure de l'organisation de la compassion. L'architecture sociale facilite directement la production, le jaillissement et la personnalisation des ressources vitales qui pourraient être livrées aux personnes dans la douleur (par exemple, de la nourriture, l'habillement, le logement).

En soi, la compassion et l'activation de la mobilisation se renforcent mutuellement et sont le « moteur » d'un processus de l'organisation de la compassion. Mais l'organisation de la compassion est aussi façonnée par les caractéristiques émergentes, à la fois structurelles et symboliques, qui façonnent l'évolution des processus et la structure des réponses. Les caractéristiques émergentes sont composées des individus, des rôles et des routines improvisées, tandis qu'émergent des caractéristiques composées de dirigeants. Des caractéristiques émergent dans le processus de compassion qui affecte l'organisation de la structure. L'activation et la mobilisation de la compassion, recentre l'attention et souligne les ajustements des ressources, qui affectent la structure des résultats dans le processus d'organisation.

L'improvisation des routines de l'organisation dans la compassion est normale si les routines de travail sont spontanément modifiées à l'adresse de la souffrance. Cette caractéristique structurelle permet bien de souder le modèle d'organisation des mesures pour être réorienté vers la douleur. Ces routines sont improvisées pour la livraison des ressources et l'augmentation de la portée et l'ampleur des ressources affectées à ceux qui en ont besoin (Feldman et Pentland, 2003).

Les caractéristiques de l'architecture sociale sont composées par :

1. l'attention à la douleur
2. la production et propagation des émotions
3. la facilitation de coordination
4. la contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur
5. l'enrichissement symbolique facilitant la récupération de la douleur

5.2.2.1. L'attention à la douleur

Tout d'abord, « l'attention à la douleur » est une condition nécessaire pour l'organisation de la compassion. Elle est conditionnée par les **valeurs** organisationnelles qui sensibilisent les gens à faire attention aux conditions qui sont douloureuses pour les autres. Elle est dirigée et connectée vers l'action à travers les **routines**. Elle est improvisée par l'intervention et l'organisation qui sont conditionnées par le biais de réseaux qui amplifient la propagation à l'attention à la douleur. Notre idée de contexte permettant l'attention, correspond à l'idée que l'attention individuelle est située dans le contexte des activités d'organisation et des procédures pour reprendre Ocasio (1997). Notre théorie suggère que l'attention distribuée s'organise dans une structure collective d'actions par des **valeurs**, des **routines** et des **réseaux** ou se concentrent l'attention et la propagation, afin de faciliter la cohérence de l'attention et de l'action. Cette même idée est présente dans Weick et Roberts (1993) qui affirment que l'attention est la base de la relation et est ancrée dans la valeur du respect, ce qui facilite la dynamique de la contribution.

Mais la forme d'attention que nous évoquons ici, est une attention du processus de compassion organisationnelle. Cela signifie dans notre recherche, que l'attention doit être réalisée et mise en œuvre par la structure de l'organisation. Dès lors le concept de « responsabilité sociétale des entreprises », prend ici tout son sens. Ce sujet, sera une ouverture vers de futures recherches.

5.2.2.2. La production et la propagation des émotions

Deuxièmement, la production et la propagation des émotions sont au cœur de l'organisation de la compassion. Bien que nous évoquons le rôle important des émotions au sein de l'organisation dans le chapitre suivant, nous pensons que les émotions sont des mécanismes que l'on trouve au sein de la structure d'une organisation. Selon la structure de l'entreprise, sa taille, son âge, son fonctionnement, sa stratégie, son management, les individus réagiront de manières émotionnelles de différentes façons. Les émotions sont rapides et accélèrent l'action et servent de guides dans le processus qui permet d'affiner la façon dont elles répondent au fil du temps. Dans son contexte, l'émotion agit comme un mécanisme clé dans l'organisation de la compassion. Nous soulignons l'importance de l'émotion pour expliquer la dynamique de l'organisation (Huy, 2002). Ces idées s'appuient sur le rôle de l'émotion comme une force constructive dans l'organisation, (Huy, 1999, 2002) sur la manière dont la capacité émotionnelle contribue au processus de changement. Un point central de notre théorie est que, plutôt que voir l'émotion comme quelque chose qui interfère avec le processus d'organisation, les émotions sont les forces constructives qui contribuent à l'organisation de la compassion. Dans un contexte particulier, les caractéristiques de l'organisation permettent à l'émotion d'exister dans une variété de moyens. Les routines qui sont liées au service et à l'hospitalité créent des scripts pour l'action et légitime, les attentions aux changements dans les émotions d'autrui d'une façon qui informe de la réponse appropriée. Répondre aux valeurs humanistes, espace ouvert pour permettre aux gens de répondre aux repères affectifs avec leurs propres expressions de l'émotion, comme préoccupation empathique, qui peut mobiliser les énergies. Des réseaux relationnels, pour permettre la diffusion non seulement d'informations mais aussi de diverses émotions telles que les préoccupations empathiques, de gratitude et de fierté, ce qui favorise l'action. Le fait que bon nombre des émotions générées dans ce cas, positive les membres, a pour effet d'élargir la pensée de répertoires d'action (Fredrickson, 2001), et d'augmenter de la capacité de réaction dans le processus. Enfin, les individus en réponses émotionnelles à la douleur, peuvent rapidement créer des actions d'improvisation, des symboles et des histoires pour que d'autres contribuent à la structuration des réponses. Ainsi les émotions rapides, directes, récompensent les modes d'action qui sont essentiels à l'organisation collective. Nos résultats invitent les chercheurs à examiner comment les caractéristiques d'un contexte organisationnel encouragent et permet pour l'expression émotionnelle, à base de réponses empathiques et tous les éléments qui contribuent à l'organisation de la compassion.

5.2.2.3. La facilitation de coordination

Troisièmement, les membres conçus sur un niveau important de confiance et de légitimité (sincérité et bien fondé de la souffrance d'autrui) sont face à la douleur. La confiance réciproques des membres, pour répondre à la douleur, coordonnent rapidement et agissent en tant que besoin dans la situation. Cependant, sans légitimité, l'activation et la mobilisation ne peuvent se dérouler au fil du temps. La confiance et la légitimité sont des ressources comme étant essentielles à l'action sociale. Ces deux ressources sociales sont essentielles pour l'organisation de la compassion parce qu'elles facilitent l'extraction et la coordination des ressources, ainsi que la vitesse d'ajustement à l'évolution des circonstances. En outre, la confiance et la légitimité de l'expression de l'émotion, sont essentielles au processus et aident à la vitesse et à la propagation d'émotion et d'attention, ce qui facilite la coordination des ressources. Les recherches futures pourraient examiner comment ces ressources sont activées par des routines organisationnelles, des valeurs et des réseaux et comment elles alimentent le processus de coordination qui permet aux organisations de répondre aux déclenchements au-delà de la douleur humaine.

5.2.2.4. La contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur

En quatrième lieu, les membres de l'organisation font appel à leurs connaissances, leurs relations avec des personnes dans la douleur pour improviser les rôles et les routines de l'organisation. Création des rôles et des routines facilitée et improvisée sur le terrain, ajustement de l'attention, de l'émotion et d'autres ressources pour répondre à l'évolution des conditions. Ces nouvelles caractéristiques structurelles, propres à la situation, aident à réglementer la production et la coordination des ressources. La fonction de réglementation de ces nouvelles structures contribue également à la personnalisation des réponses aux besoins des personnes dans la douleur. Notre théorie de l'organisation de la compassion suggère que les futurs comptes de l'organisation collective feraient bien d'examiner les effets de la flexibilité et des nouvelles structures pour faciliter la naissance, la production et la coordination des ressources.

5.2.2.5. L'enrichissement symbolique, faciliter la récupération de la douleur

Cinquièmement, grâce à l'enrichissement symbolique, les dirigeants ont créé des actes symboliques et aidé les membres à générer des histoires qui transportent du sens et suscité de l'émotion. Les actes symboliques des dirigeants s'appuient sur la réaffirmation des valeurs qui sous-tendent une réponse à la douleur, légitimité et importance des membres au

« remarquer », à « l'éprouver », et à « agir » à la douleur. Comme des éléments symboliques accroissent la légitimité du déroulement des réponses, ils amplifient les membres pour qui, il est souhaitable d'agir. Les symboles sont importants en raison de leur capacité à se lever et donnent la parole à des significations plus profondes dans l'organisation (Kluckhohn, 1942; Gagliardi, 1990). Les membres peuvent utiliser des symboles comme un centre de l'attention et partager des symboles pour illustrer des aspects importants d'une organisation (Pratt et Rafaeli, 1997). Les symboles évoquent également des émotions (Gagliardi, 1990; Jones, 1993; Katz, 1999; Rafaeli et Worline, 2000), qui enrichissent l'organisation de la compassion. Les aspects symboliques de l'organisation sont souvent sous-estimés dans leur capacité à communiquer (Gagliardi, 1990; Jones, 1993), mais le caractère public des symboles qui soutiennent la compassion, imprègne le processus de réponses des membres de l'organisation de légitimité et accroît la confiance que d'autres vont réagir. Globalement, les symboles de mobilisation de l'attention, de susciter l'émotion et la diffusion, transmettent la légitimité, accroissent la confiance et suscitent l'action. Notre théorie de l'organisation suggère que les chercheurs devraient examiner les moyens par lesquels les symboles enrichissent les processus organisationnels qui contribuent à l'organisation collective.

Le calcul du leadership se fonde sur l'idée qu'un leader peut influencer les gens et l'action directe en grande partie grâce à des moyens cognitifs et affectifs, notamment par la création de puissants symboles qui donnent du sens et qui s'étendent au-delà de la personne (Pfeffer, 1981; Gardner, 1999). Gardner (1999) a suggéré que les dirigeants qui créent de puissants symboles génèrent un lien avec leur public et peuvent utiliser les symboles pour modifier les sentiments et les actions d'une communauté. Dans ce cas, le doyen de l'acte symbolique (toxic handler) a un contrôle sur le modèle de l'action de la compassion (Dutton et al. 2002), ce qui contribue à la propagation de l'attention à la douleur, en évoquant devant l'auditoire, la souffrance et en donnant les actions appropriées.

5.2.3. Conclusion

Bien que chacune de ces cinq logiques contribue à expliquer la réalisation de l'organisation collective, une autre contribution de notre théorie est l'intégration de ces logiques dans un cadre cohérent qui tient compte de l'organisation collective. Les pièces du puzzle révèlent une théorie de la dynamique des ressources collectives qui sous-tendent l'organisation des processus. Une théorie processuelle qui va au-delà de toute logique unique et propose plusieurs idées interdépendantes :

- Des structures (par exemple, des routines, des réseaux) permettent de limiter l'extraction des ressources, la production et la coordination,
- Des ressources facilitant la compréhension sont créées par l'action, ressources sociales (confiance, légitimité), cognitives (attention), affectives (préoccupation empathique, fierté, gratitude), et des ressources symboliques (les actions des dirigeants, les histoires de soins),
- De nouvelles fonctionnalités pour la coordination et l'étalonnage des flux des ressources,
- Des cycles d'activation et de mobilisation, le processus continue jusqu'à ce que la douleur ou les souffrances aiguës se dissipent.

Ce modèle décrit l'organisation collective d'une manière plus dynamique que les théories actuelles qui se focalisent sur la façon dont les routines, les paquets de routines, ou la connaissance dynamique des ressources forment l'organisation. En outre, le modèle met en lumière le rôle important des ressources qui sont produites par le processus de l'organisation de la compassion en affectant la structure de l'organisation collective (Feldman, 2005; Wrobel et Glynn, 2006).

Nos études de cas indiquent clairement que les logiques qui sous-tendent l'organisation de la compassion sont complexes et à plusieurs niveaux. L'architecture sociale facilite au fil du temps l'activation de la compassion et la mobilisation. Les caractéristiques de l'amalgame des réseaux, des routines et des valeurs constituent l'architecture qui donne plus ou moins de chances aux membres de l'organisation. Remarquer la douleur, éprouver une préoccupation empathique et répondre à la douleur en quelque sorte. Dans l'activation de la compassion, les membres de l'organisation inspirent certaines qualités aux membres des réseaux, des habitudes, des valeurs et ils activent une réalité sociale qui entoure le déclenchement de la douleur.

Avec le temps, de nouvelles fonctionnalités ajoutent des ajustements au processus, l'organisation de la compassion peut utiliser des ressources importantes pour des besoins uniques en temps utile pour aider à soulager la douleur. Parmi ces ressources nous avons le toxic handler (Frost, 1999), c'est un individu qui peut être choisi par une organisation, au même titre qu'une fonction, une nouvelle activité de l'organisation. Le toxic handler

n'apparaît qu'en des moments particuliers, dans ce cas il n'a pas une fonction ou un rôle, mais c'est plutôt en ensemble de circonstances (au grès des crises internes à l'entreprise et des crises externes d'ordres personnelles) qui vont faire naître le toxic handler. Nous tâcherons d'éclaircir ce point si spécifique tout au long de cette recherche.

La théorie de la compassion en organisation propose des logiques explicites qui par l'amalgame d'éléments contextuels constituent l'architecture de l'organisation. Cela limite la capacité d'extraire, de générer, de coordonner et de calibrer les ressources nécessaires pour l'atténuation des souffrances.

Notre travail a montré que le remarquer au niveau de la structuration organisationnel produit :

1. L'activation de la compassion,
 1. la compassion et les valeurs d'activation
 2. la compassion et l'activation des routines

Les caractéristiques de l'architecture sociale composée par :

- l'attention à la douleur
- la production et propagation des émotions
- la facilitation de coordination
- la contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur
- l'enrichissement symbolique facilitant la récupération de la douleur

5.3. Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante

Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante

- Les émotions toxiques
- Le stress
- Le toxic handler

Suite au « remarquer organisationnel », une étude du processus organisationnel de la compassion doit commencer par une reconnaissance de l'importance de l'émotion comme effet et action dans les organisations. Les émotions auraient pu craindre de ne pas être étudiées dans le champ des organisations (Fineman, 1993; Martin, Knopoff, et Beckman, 1998; Rafaeli et Worline, 2001). En fait, une grande partie de la théorie organisationnelle, Taylor (1911) et Weber (1946), se concentre sur la façon dont les organisations se

systematisent, se rationalisent, routinisent et bureaucratisent l'action de l'homme dans une tentative de supprimer ou de contrôler l'émotion qui pourrait interférer avec la rationalité (par exemple, Mumby et Putnam, 1992; Fineman, 2000; Rafaeli et Worline, 2001). En revanche, dans l'organisation des réponses à la souffrance humaine, les émotions sont indispensables et les ressources nécessaires. Sur la base des travaux qui ont introduit l'émotion dans le domaine de l'étude des organisations (par exemple, Hochschild, 1983; Fineman, 1993; Rafaeli, 1996; Meyerson, 1998; Huy, 1999; Ashkanasy, Hertel, et Zerbe, 2000; Fineman, 2000), cette étude met en lumière le rôle des émotions comme centrale plutôt que périphérique dans l'organisation collective. L'organisation stratégique, (de Huy, 1999, 2002), repose sur l'émotion à base de capacités, une de nos questions implique la motivation de l'émotion et la mobilisation active des réponses à la douleur humaine.

5.3.1. Les émotions toxiques

Un thème récent concernant l'émotion dans les organisations, est l'encouragement des émotions positives et la création de l'intelligence émotionnelle ainsi que les travailleurs de compassion. En particulier, les « récits de la compassion » (Frost et al. 2000) et les « relations de haute qualité » (Cameron et al, 2003) dans les organisations. Diverses pistes à la création d'émotions positives (Frost 2003) et « d'organisations vertueuses » (Park et Peterson, 2003) sont proposées. Elles offrent le soutien et l'empathie à l'organisation avec les promesses de l'amélioration de la performance (Cameron, 2003; Fredrickson 2003; Peterson et Seligman 2003). Il n'est donc pas surprenant que ces récents travaux soient largement acceptés dans la communauté des praticiens comme une voie à suivre optimiste. Ce travail cherche à répondre à une lacune dans les débats actuels sur le sujet et à explorer la notion d'émotions toxiques dans l'organisation.

L'étude de l'émotion dans les organisations n'est plus un phénomène nouveau et il y a de nombreuses contributions aux débats sur l'émotion dans les organisations, des deux côtés de l'Atlantique.

- Il existe des études qui célèbrent la reconnaissance de l'émotion comme un élément essentiel de la vie organisationnelle (Bolton 2005, Fine, 1988; Fineman 2000, 2003; Mumby et Putman 1992),
- Ceux qui affichent une préoccupation pour le contrôle et la commercialisation de sentiment (Hochschild 1979, 1983, 2000; Sturdy 1998; Sturdy et Fineman 2001),

- D'autres qui recherchent constamment des solutions aux problèmes organisationnels tels que les difficultés liées aux employés, l'épuisement émotionnel et ses effets sur la productivité (Ashforth et Humphrey 1995; Kinnie et al. 2000; Morris et Feldman 1996; Rafaeli et Sutton 1987, 1990; Wharton 1996).
- Plus récemment, l'introduction d'une perspective positive liée à la vie affective au sein des organisations (Cameron et al. 2003; Frost 1999, 2000, 2003; Parc et Peterson, 2003; Pearson et Porath 2005; Peters et Seligman 2003).
- Un thème particulier qui ressort fortement ces dernières années en Amérique du Nord compte sur la base des encouragements des émotions positives dans les organisations sous la forme « d'émotion positives » (Frost 2003).
- Des connexions de haute qualité (Cameron et al. 2003)
- La création d'intelligence affective (George 2000; Goleman, 1998; Fredrickson 2003)

Bien que certains de ces travaux ont attiré un grand nombre d'attentions et d'accompagnements critiques (Woodruffe 2001; Fineman 2003, 2004, 2006) le plaidoyer en faveur des émotions positives dans les organisations et les promesses d'une meilleure performance séduisent. Contrairement à l'intelligence émotionnelle livrée dans un emballage soigné et commercialisé, les travaux sur les émotions positives et négatives dans les organisations contiennent un véritable appel humanitaire (attentat du World Trade Center).

Particulièrement attractifs les travaux précurseur et passionnés de Frost sur les « toxiques émotions » et l'élévation des « toxiques gestionnaires » au statut de héros d'organisation. À juste titre, il met en lumière les aspects douloureux de la vie organisationnelle (émotions toxiques) et ses conséquences néfastes « toxiques gestionnaires ». Frost présente les différentes voies à la création d'émotions positives qui offrent un soutien empathique aux membres de l'organisation tout en soulignant les conséquences de l'amélioration de la performance (Frost 2003, 2004; Frost et Robinson, 1999; Frost et al. 2000). Il n'est pas étonnant que l'ouvrage de Frost soit largement accepté dans la communauté des praticiens comme une voie à suivre. Toutefois Frost a signalé dans son ouvrage sur les toxic handlers, un seul niveau de toxic handler. Nous avons vu qu'il y a en réalité trois formes de toxic handlers.

Cette recherche vise à combler le fossé existant dans les débats actuels sur le sujet. Explorer la

notion d'émotions toxiques comme particulièrement influente de la représentation d'émotions positives de plus en plus pour les organisations. Cette recherche passe en revue les idées des cultures toxiques et d'émotions toxiques et révèle certaines failles importantes dans l'idée d'émotions toxiques sur le lieu de travail. Les défauts conceptuels inhérents à l'idée d'émotions toxiques sont clairement exposés lorsqu'elles sont appliquées au jour le jour.

5.3.2. Stress

Lorsqu'un signe contredit la structure cognitive d'un individu et qu'il ne peut diminuer, ni éliminer cette contradiction, il ressentira du stress, provoqué par l'incertitude, la non-connaissance de la nouvelle représentation. Ainsi le changement organisationnel peut engendrer un conflit de nature problématique créé par le phénomène de la résistance s'il n'est pas précédé d'un changement cognitif⁵⁵. Devant cette représentation nouvelle et inconnue, l'individu se trouve déstabilisé. Les conséquences psychologiques formées par l'ambiguïté, le choix incertain du comportement futur n'est pas seulement d'ordre individuel, il est aussi organisationnel, en ce sens que les impacts peuvent se refléter dans le processus de changement et dans la forme que prendra ce changement dans l'organisation.

« Pour récapituler, le changement organisationnel est créateur d'ambiguïté, l'individu devant cette incertitude va développer une résistance qui peut amener du stress, dans ce cas, le changement organisationnel peut mener à une crise interne. Seul un changement de nature cognitive peut rééquilibrer la problématique et permettre à l'individu de vivre un changement non plus organisationnel mais sociocognitif » (G. Teneau, 2005).

Pour Bandura⁵⁶, les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches sont à compter parmi les principaux mécanismes régulateurs des comportements. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) renvoie « *aux jugements que les individus font à propos de leur capacité à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requis pour atteindre des types de performances attendus* », mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie. En particulier, le SEP est supposé aider les individus à choisir leurs activités et leurs

⁵⁵ TENEAU, G. *La résistance au changement organisationnel*, ed l'Harmattan, Paris, 2005

⁵⁶ BANDURA, A. *L'apprentissage social*, Paris Ed. Madagra, 1980.

environnements et déterminer la dépense d'efforts, leurs persistances, les types de pensées (positives ou négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles. Pour Bandura, la théorie de la cognition sociale est liée avec l'auto-efficacité. Les croyances relatives à l'efficacité personnelle régulent le fonctionnement humain selon quatre ensembles principaux de processus : le cognitif, le motivationnel, l'affectif, le sélectif. Ces processus opèrent, en général, dans une situation donnée.

Depuis les travaux de Selye sur le syndrome général d'adaptation (stress), le caractère trop extensif du concept est critiqué, en échange il est proposé de faire prévaloir la notion de traumatisme psychologique. On a ainsi pu montrer que l'impact de la menace est différent chez les sujets isolés et chez les sujets en groupe : La menace diminue notablement les performances cognitives des sujets isolés et s'avère moins efficace chez les sujets en groupe. Pour ces derniers, on constate, à l'inverse de ce que prônent les travaux sur la dynamique des groupes, que les sujets non menacés ont des performances inférieures à celles des sujets menacés, ce qui porte à conclure que la menace exerce un effet facilitateur sur le groupe.

5.3.2.1. Menace, stress et processus cognitifs

Les états émotionnels consécutifs à la confrontation à des facteurs de menace ou à des stressors ont été amplement décrits par les différentes théories des émotions.

On a mis l'accent tantôt sur leurs aspects biophysio-logiques ; tantôt sur leurs aspects cognitifs, tantôt conjointement sur les deux. Dans ces deux derniers types de théories, les facteurs cognitifs interviennent de diverses manières :

- recherche de la cause de l'activation physiologique pour déterminer la nature de l'état émotionnel (peur, colère, plaisir) ;
- processus automatiques d'évaluation de la situation dans lesquels entrent les expériences passées et les objectifs présents ;
- discordances entre la situation présente et les objectifs, ponctuelles ou permanentes, les croyances et normes individuelles déclenchant une émotion négative (si les discordances sont importantes) ou positive (dans le cas contraire). De nombreux chercheurs ont accepté l'idée que le stress psychologique fait partie d'un ensemble plus vaste (les émotions) et qu'il est soumis à une médiation cognitive : dans son évaluation, l'individu met en balance les demandes, les contraintes et les ressources de l'environnement d'une part, la hiérarchie, ses buts et croyances personnelles, d'autre part.

Nous avons vu dans la première partie de cette thèse, que les émotions comportent une évaluation cognitive des stimulations ou des situations, qui vient s'ajouter à l'activation physiologique, à l'expression motrice, à l'ébauche de l'action et au sentiment subjectif qui les accompagne. Quant à leurs fonctions, elles sont classiquement d'adaptation et de motivation : en présence d'une émotion, d'un stresser par conséquent, l'individu produit un ensemble de réactions décrites comme un syndrome général d'adaptation (le stress), se déroulant selon trois stades :

- une réaction d'alarme suivie ;
- une phase de résistance ;
- une phase d'épuisement, lorsque le facteur d'agression persiste.

Par la suite, on a démontré, que les émotions négatives, ont un impact sur les ressources attentionnelles mobilisées dans des tâches de mémorisation, sur la prise de décision, et sur le traitement de l'information, notamment parce que ces états provoquent une certaine distraction et parce que l'individu se focalise sur l'objet de l'émotion. Cependant, les recherches montrent que la détérioration des performances psychomotrices ou verbales de l'individu ne provient pas exclusivement du stress et peut dépendre aussi de ses capacités à faire face à la situation.

Les auteurs en psychologie sociale soutiennent, en effet, que la motivation pour se sentir en situation de contrôle s'exprime non seulement par le comportement de contrôle manifeste, mais aussi et plus subtilement, par celui qui ne l'est pas. Ils proposent donc une conception du contrôle comme double processus, (nous retrouvons avec ce travail l'importance de la métacognition). Il ne s'agit plus pour l'individu d'essayer de changer les choses qui offrent une résistance, mais de s'ajuster aux résistances en recourant à quatre types de contrôle différents :

- prédictif, qui consiste à prévoir les événements de manière à éviter les déceptions ;
- illusoire, qui est un essai de s'associer à la chance ;
- vicariant, qui consiste à s'associer à de puissants personnages ;
- interprétatif, qui est une tentative pour comprendre les problèmes de manière à en dégager un sens et à les accepter.

5.3.2.2. Réaction à la menace externe aléatoire

En fin de compte, les groupes d'acteurs lorsqu'ils ne sont pas menacés sont sensiblement plus performants que les acteurs isolés. Ce qui va bien dans le sens des travaux classiques sur la dynamique des groupes, c'est-à-dire de meilleure performance pour un travail en présence d'autrui. Cependant, dans le cas d'exposition à la menace, dans le cas d'un conflit avec effets perturbateurs, cet effet s'inverse. On peut alors conclure que le conflit a un effet de facilitation de performances individuelles et paradoxalement sans conflit, pas d'amélioration possible.

5.3.2.3. Conclusion

La recherche s'est heurtée à quelques résistances, mais la plupart du temps les cadres dont elle parle, se rendent compte que leur organisation peut être la cause de tristesse, de craintes et de confusions. Beaucoup de personnes arrivent à gérer leurs propres émotions tout en se souciant des autres. Cette recherche a mis en évidence que finalement les cadres et les managers avaient été soulagés car c'était la première fois qu'ils étaient capables de parler des malaises au sein de l'organisation. Il faut noter qu'il est impossible ni même recommandé d'enlever toutes les failles émotionnelles d'une organisation. Rappelons que les souffrances dans les organisations ne viennent pas que des restrictions du personnel, d'un mauvais patron, ou encore des changements, mais du fait que des individus cherchent à tout prix à atteindre l'excellence. Il est essentiel de prendre en charge les employés le plus tôt possible et de ne pas attendre que les souffrances aient provoqué des dégâts irréparables. Un employé en bonne santé, bien dans sa peau est un élément clé pour le succès d'une entreprise et de la société, à long terme!

5.3.3. Toxic handler

Certaines caractéristiques dans le milieu du travail sont reconnues comme pouvant contribuer à l'apparition de diverses souffrances émotionnelles, comme un climat de travail tendu, un contexte de réorganisation de l'entreprise, des surcharges de travail, etc.

La violence psychologique, qui est la plus répandue en milieu du travail, peut s'exercer de différentes façons par des comportements inopportuns et offensants, comme des remarques humiliantes, plaisanteries, railleries, qui peuvent avoir des conséquences très importantes sur une personne, un groupe.

Les employés peuvent également être confrontés à des licenciements, ou encore à des changements dans l'entreprise. On trouve dans certaines organisations des individus qui tentent de gérer les souffrances engendrées par de telles mesures. Ils sont les médiateurs entre la direction générale et les cadres, ils sont appelés les « toxic handlers ». Leur contribution au bien-être de l'entreprise reste cependant encore bien méconnue et souvent pas appréciée à sa juste valeur. Ces sauveurs de l'entreprise interviennent à plusieurs niveaux, afin d'éviter une dégradation du climat du travail et que les relations entre les personnes ne prennent pas trop d'ampleur. Ils veulent informer et faire prendre conscience de l'existence d'un phénomène, et des moyens pour les prévenir.

Le rôle de cette recherche est de comprendre ce que font les « toxic handlers », leur lien étroit avec le processus de résilience de compassion, pourquoi ils aident autrui dans la souffrance, comment ils le font, comment les organisations peuvent les aider. Il est en effet intéressant, dans un environnement où le business est un maître-mot, de se pencher sur ces personnes. Cette étude veut montrer que le succès provient d'idées nouvelles, originales, émises par des personnes intelligentes impliquées émotionnellement, mais avec le risque de s'essouffler suite à un dysfonctionnement dans l'entreprise ou en réponse à une situation de souffrance. Les « toxic handlers » sauvent donc souvent les entreprises mais payent malheureusement un lourd prix pour cela.

Les travaux de Frost et Robinson mettent en évidence le rôle de plusieurs « toxic handlers » en montrant de quelle manière ils gèrent les souffrances émotionnelles :

« Michael est un haut directeur de projet dans une compagnie de services publics, et voilà environ 10 ans qu'il réussit dans son métier. Il est à la tête d'une équipe de 24 ingénieurs qui travaillent rapidement et font bénéficier l'organisation de leurs idées créatives. Tout se passe bien jusqu'au jour où le directeur général de l'entreprise fait de Michael, son bras droit, c'est-à-dire celui qui lui ferait les rapports de ce qui se passe au sein de la compagnie. Le directeur se moquait de ses employés, les intimidait, ce qui n'était pas sans conséquences pour les managers. En effet certains sont hospitalisés ou se voient dans l'obligation de partir plus tôt. Michael joue le rôle de médiateur entre le directeur général et ses collègues qui viennent se confier à lui et lui font part de leurs frustrations. Il se charge également de traduire les directives du chef et essaye toujours de faire preuve de diplomatie. C'est une charge très lourde à porter étant donné qu'il se doit d'être présent à la fois sur le devant de la scène et à

la fois, se tenir au courant de ce qui se passe en coulisse. Il faut suivre les gens, trouver les mots qui apaisent, faire preuve de compassion. »

Il est important de relever que les « toxic handlers » agissent volontairement, mais souvent inconsciemment.

5.3.3.1. Le rôle des « toxic handlers »

Leur travail ne se limite pas à une donnée, mais consiste en des tâches variées plus ou moins complexes. Le toxic handler servira dans la médiation entre la grande équipe administrative et le flux constant de nouveaux directeurs de gestion tout juste sortis de l'école et pleins d'ambitions pour leur carrière. Malheureusement, ils en viennent souvent à négliger le côté humain. Le toxic handler s'efforce donc de leur faire comprendre qu'ils ne sont pas là pour donner des ordres aux personnes qui les entourent. Il remarque à quel point ces derniers mettent une pression constante aux employés qui en subissent les conséquences. C'est un travail très délicat demandant beaucoup de diplomatie car il ne faut vexer personne. Le toxic handler passe des heures à écouter les managers qui lui font part de leurs craintes, de leur sentiment d'insécurité face à une éventuelle fusion avec une autre banque par exemple. Les « toxic handlers » apaisent les souffrances dans une organisation de cinq façons :

Ils écoutent de manière empathique

Ils ne vont pas juger une personne et vont faire preuve de compassion. Ils ne sont pas là pour faire des réprimandes, mais pour essayer de réparer les dégâts causés.

Ils insufflent des solutions

Par exemple, ils donnent des conseils sur la manière de s'adresser à la direction pour éviter les confrontations.

Ils interviennent derrière la scène pour prévenir les souffrances

Les « toxic handlers » agissent dès qu'un soupçon de souffrance pointe à l'horizon. Il arrive qu'un employé perde confiance en lui à cause d'un patron trop exigeant, soit obligé de changer de département contre sa volonté. Le « toxic handler », par souci de sauvegarder l'estime et l'image de l'employé, interviendra en le plaçant dans un service plus adéquat sans même que l'employé ait connaissance de toutes les démarches réalisées en coulisse.

Ils écoutent et « portent » les confidences des autres

En confiant leurs secrets aux « toxic handlers », les employés arrivent à se décharger de leurs peurs au sujet d'une éventuelle fusion et des conséquences que cela engendrerait. Les « toxic handlers » sont aussi à l'écoute des soucis que pourrait avoir un directeur général qui se soulagera, par exemple, en confiant des informations au sujet d'un licenciement.

Ils reformulent les messages difficiles

Les « toxic handlers » sont souvent les porte-parole de la direction. Ils adoucissent les discours des patrons et permettent ainsi à l'équipe de se focaliser sur les directives.

5.3.3.2. Le « toxic handler » est-ce une nécessité ?

Les « toxic handlers » existent depuis longtemps, étant donné que des souffrances ont toujours été présentes, mais c'est seulement depuis quelques années que deux tendances ont intensifié ce besoin :

1. Les bouleversements incessants d'une entreprise lors de son expansion engendrent des restructurations nécessaires et importantes pour l'évolution et la survie de l'entreprise. Elles peuvent créer parfois des sentiments de confusion, de peur, et de colère parmi les employés.
2. La compression du personnel est l'autre tendance qui augmente le besoin d'avoir des « toxic handlers ». Une compagnie licenciant des employés provoque des sentiments d'angoisse parmi le personnel restant qui se demande qui sera le prochain à partir. Les « toxic handlers » calment donc les esprits et redirigent l'énergie de ces personnes dans le travail.
3. Parfois, les « toxic handlers » se voient charger d'appliquer une nouvelle politique de réorganisation basée sur la promotion de la performance plutôt que sur l'ancienneté. Cependant, il arrive qu'ils se heurtent à des réticences telles que le chef est contraint d'abandonner cette politique.

Les organisations sont elles-mêmes toxiques dans le sens où elles génèrent systématiquement des angoisses à travers leur politique d'action en exigeant toujours plus de leurs employés. La compétition peut stimuler mais aussi nuire à l'organisation qui pourrait alors être qualifiée de malhonnête. Quand des erreurs surviennent, personne n'endosse la responsabilité mais chacun s'efforce au contraire de tout faire pour dissimuler les fautes.

Les « toxic handlers » existent aussi car le monde du business a des « toxic boss ». On rencontre en effet parfois certains patrons avides de pouvoir, qui ont besoin de contrôler de très près ce que font les personnes travaillant pour eux.

Les « toxic boss » travaillent souvent avec un « toxic handler ». Ce dernier diminue les craintes du patron et empêche que certaines situations ne prennent une ampleur considérable. Les « toxic handlers » essayent de faire du mieux qu'ils peuvent pour que les organisations continuent à fonctionner normalement.

5.3.3.3. « Toxic handler » un nouveau métier

La fonction des « toxic handlers » va au-delà d'un simple métier. Ils y trouvent les récompenses pour tout ce que cela leur apporte intérieurement car ils sont rarement reconnus dans la compagnie. Parfois, les « toxic handlers » émergent de leur position dans l'organisation et proviennent en général du département des ressources humaines. Mais, la plupart du temps, ils se retrouvent dans ce rôle par leurs collègues qui se tournent vers eux, car ce sont des personnes dignes de confiance, calmes, et qui ne porteront pas de jugements. Les « toxic handlers » s'avèrent en effet être souvent des êtres doués de grande tolérance envers les souffrances, et savent faire preuve d'empathie.

5.3.3.4. Les troubles du « toxic handler »

S'occuper des souffrances émotionnelles d'une organisation est vital pour la santé de l'entreprise, mais malheureusement cela se fait au détriment de la santé des « toxic handlers ». Quand ils occupent ce rôle pendant une trop longue période, ou qu'ils sont sans cesse exposés à des problèmes émotionnels, ou encore lorsqu'ils sont confrontés à une entreprise toxique depuis longtemps, les répercussions négatives sont particulièrement élevées pour eux.

Il est en effet courant de rencontrer des « toxic handlers » usés psychologiquement et physiquement mais aussi professionnellement, ils doivent alors prendre du recul en s'éloignant de l'entreprise pendant un temps plus ou moins long. La plupart des « toxic handlers » sujets à beaucoup de stress, ont des maux de dos, des maux de tête...

Plusieurs managers stressés reconnaissent avoir eu une dépression, des palpitations cardiaques, des insomnies, diverses infections virales, et sont plus susceptibles d'avoir des

crises cardiaques. Le stress entrave le bon fonctionnement du système immunitaire. Le « toxic handler » s'implique totalement au point d'avoir des répercussions sur sa vie privée. Contrairement au travailleur sur un site radioactif, il n'a pas de combinaison protectrice, et est donc exposé à des zones dangereuses.

Pour ces raisons, nous avons constaté qu'il n'y avait pas une seule forme de toxic handler, mais trois formes. La première est reliée à la sympathie, la seconde est reliée à l'empathie. Ces deux formes viennent des émotions, et portent en elle les souffrances des individus en souffrance, les toxic handlers de ces deux formes, ne peuvent se dégager des souffrances d'autrui. Dans ces formes nous parlons de toxic handler de type sympathique et de toxic handler de type empathique, nous les appelons les porteurs de souffrance. Par contre la troisième forme, est liée à la compassion, le toxic handler de cette forme, ne porte pas les souffrances d'autrui, il les gère et ne les garde pas, ce qui lui évite les nombreux maux que supportent les porteurs de souffrance. Cette troisième forme est reliée avec la compassion, nous sommes ici au niveau d'un sentiment extrême, nous ne sommes plus dans l'émotion. Nous avons appelé cette forme les porteurs de compassion.

Le toxic handler de la troisième forme 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. Corinne Divorne, infirmière et psychopédagogue en soins palliatifs et maladies chroniques à Genève 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. »*. Conçu à l'origine pour réduire le stress dû à la maladie, aux traitements lourds ou aux douleurs chroniques, le programme du Dr Kabat-Zin a permis de faire naître d'autres programmes, tel le "Mindfulness based Cognitive Therapy", une thérapie qui a fait ses preuves chez les grands dépressifs : *« Cette technique permet de prendre de la distance par rapport à nos pensées, de rompre avec nos « ruminations » : ces productions mentales récurrentes figurent parmi les principales responsables des états d'anxiété ou de dépression »*, explique Corinne Divorne.

Que peut apporter la pleine conscience à votre entreprise ?

- Réagir de manière adaptée aux situations stressantes
- Adapter le management dans le respect de la santé physique et mentale de vos collaborateurs
- Animer vos équipes sans pression improductive
- Améliorer la gestion du temps
- Enrichir les relations entre vos collaborateurs
- Redonner du sens à l'implication
- Réduire l'absentéisme

Richard Davidson, professeur de psychologie et de psychiatrie à l'Université du Wisconsin à Madison, fait des recherches sur les cerveaux des personnes qui méditent depuis longtemps. Il dirige des laboratoires de neurosciences et d'imagerie du cerveau. Il affirme que par la méditation, on peut entraîner notre cerveau. Selon lui, le cerveau est adaptable et transformable – c'est la neuroplasticité. La transformation du cerveau par la méditation développe chez les méditants, des qualités telles que la clarté d'intention, l'altruisme, la bonté, l'empathie et la compassion.⁵⁷

La méditation et les techniques de pleine conscience sont utilisées par un large éventail de personnes : chefs d'entreprise, professionnels de santé, écoliers ou détenus, mais aussi avocats, personnel militaire, femmes enceintes, ou sportifs de haut niveau.⁵⁸

L'armée américaine offre une formation à la pleine conscience à son personnel de retour de service en Irak et en Afghanistan, afin de l'aider à faire face au stress post-traumatique et aux séquelles psychologiques du combat.⁵⁹ En 2008, une revue de la littérature scientifique a été publiée au sujet de la méditation de pleine conscience (*Mindfulness-Based Stress*

⁵⁷ Il est possible de trouver des détails sur certaines applications de la pleine conscience, ainsi que des études de recherche, sur le site Web du Centre For Mindfulness Research And Practice at Bangor University.

<http://www.bangor.ac.uk/mindfulness/research.php.en?menu=6&catid=4506&subid=0>

⁵⁸ La traduction française est publiée chez DeBoeck : SEGAL, Z.V., WILLIAMS, J.M.G., & TEASDALE, J.D. (2006). La thérapie cognitive basée sur la pleine conscience pour la dépression. De Boeck.

⁵⁹ Site officiel de l'armée américaine : <http://www.army.mil/-news/2010/08/04/43269-mindfulness-helps-soldiers-cope/>

Reduction).⁶⁰ Les auteurs ont conclu que cette technique (généralement testée après des périodes de pratique de huit semaines) réduisait efficacement le stress et l'anxiété. Cela se produirait tant chez les personnes en bonne santé que chez celles souffrant de maladies chroniques.

Une revue systématique de la littérature scientifique, de 2000 à 2005, a répertorié neuf études de bonne qualité. Ces études, de petite envergure, ont évalué la pratique de la méditation de pleine conscience (*Mindfulness-Based Stress Reduction*). Elles ont toutes rapporté des améliorations de plusieurs symptômes psychologiques et physiques comme la réduction du stress, moins d'anxiété et de dépression, un plus grand bien-être et un renforcement du système immunitaire. Deux autres études⁶¹ (sans groupe témoin) publiées subséquemment ont offert des résultats similaires. Elles ont en outre constaté des améliorations de la pression sanguine, du sommeil et des symptômes de fatigue.

5.3.3.5. Les risques des « toxic handlers »

Etant donné l'existence de risques importants pour la santé des « toxic handlers », chaque organisation se doit de les soutenir du mieux qu'elle peut. Reconnaître que des « toxic handlers » existent et qu'ils jouent un rôle critique est le premier pas que chacun doit faire. Les « toxic handlers » ne sont pas toujours bien admis dans une entreprise qui a comme valeur prioritaire la compétence technique et non la compétence humaine. Le fait de s'occuper des souffrances est encore considéré comme étant le travail d'une femme. On voit donc ici à quel point des préjugés peuvent influencer les perceptions et sont ancrés dans la société. On reconnaît difficilement les efforts fournis par les « toxic handlers », qui sont peu gratifiés dans l'entreprise par les cadres.

Certains managers pensent que parler de leurs sentiments auraient des répercussions négatives sur leur carrière, alors remercier les « toxic handlers » leur est encore moins imaginable. Les auteurs de la recherche pensent néanmoins que la reconnaissance porterait rapidement ses fruits et permettrait aux « toxic handlers » de ne pas rester à l'écart et d'avoir une place dans

⁶⁰ PRAISSMAN, S. Mindfulness-based stress reduction: a literature review and clinician's guide. *J Am Acad Nurse Pract.* 2008 Apr;20(4):212-6. Review.

⁶¹ CARLSON, L.E. SPECA, M. et al. One year pre-post intervention follow-up of psychological, immune, endocrine and blood pressure outcomes of mindfulness-based stress reduction (MBSR) in breast and prostate cancer outpatients. *Brain Behav Immun.* 2007 Nov;21(8):1038-49. Epub 2007 May

l'organisation. Aucune compagnie ne peut se permettre que ses employés talentueux s'usent au risque d'avoir une réputation d'être un lieu où l'on ne soucie pas des sentiments de son personnel.

Laisser Partager leurs expériences Il arrive parfois que les « toxic handlers » forment leur propre groupe pour se soutenir mutuellement. Le danger est de ne pas demander de l'aide à temps, étant donné qu'ils pensent avoir des capacités suffisantes pour subir la souffrance. Les « toxic handlers » peuvent rencontrer périodiquement des professionnels qui sont formés pour les aider à diminuer leur stress et les diverses tensions subies.

Les experts permettent aux « toxic handlers » de voir, de comprendre, et de mesurer le niveau de tensions auxquels ils sont confrontés. Ils les aident à tenir compte des signes envoyés par leur corps. Les experts apprennent également aux « toxic handlers » à dire non de temps en temps, sans que cela veuille dire que l'on ne se préoccupe pas du problème de l'autre ou des problèmes de l'organisation.

5.3.3.6. Les « toxic handlers », qui jouera le rôle ?

La question est de savoir si l'entreprise peut gérer seule les douleurs émotionnelles qui surviennent ? La recherche montre que des consultants extérieurs, engagés par l'entreprise, peuvent remplir le rôle de « toxic handler » pendant une période de changements. Les employés vont partager leurs craintes avec ces consultants qui leur garantissent un contexte d'anonymat. Ces « toxic handlers » informels aident les employés à se décharger de leurs peines et à identifier les moyens pour les diminuer. Les consultants externes sont plus objectifs que les « toxic handlers ». Cependant quand un employé souffre, il aura tout de même plus de mal à aller vers le consultant, à moins qu'il ne soit sûr que ce dernier connaisse vraiment le fonctionnement de l'entreprise.

5.3.3.7. Idéal type du toxic handler

- Capacité d'acceptation inconditionnelle de l'autre. Les toxic handlers comprennent la compassion, ils ont donc cette capacité inconditionnelle de se représenter et de comprendre la souffrance d'autrui.
- Capacité d'empathie (emphase). Ainsi les toxic handlers ont la capacité d'empathie. Ils peuvent saisir la souffrance vécue par un acteur de l'entreprise. Comme s'ils vivaient eux-mêmes cette souffrance. Une nuance, ils ne sont pas seulement observateurs de la

souffrance d'autrui, ils la ressentent au plus profond d'eux-mêmes. Mais en même temps ils sont capables de donner le rebond nécessaire à la personne qui souffre.

- Attitude de douceur dans la relation. Leurs capacités étonnantes de douceur leurs permettent d'approcher les personnes qui souffrent. Ces personnes se confient naturellement aux toxic handlers. Les toxic handlers agissent comme un catalyseur pour l'entreprise. Ils sont un lien direct entre ceux qui souffrent et ceux qui dirigent l'entreprise.
- Ne se trouve pas sur le registre du pouvoir personnel. De même le toxic handler lié à l'identité personnelle, se dégage de son identité individuelle, cette identité comme nous l'avons fait remarquer dans notre travail se situe sur le registre du pouvoir.
- Se situe au niveau des sentiments. En effet selon nos hypothèses de départ, la compassion, naît au niveau de l'identité personnelle. Cette identité étant en relation étroite avec nos sentiments. Nous concluons qu'un toxic handler doit se situer dans ses réactions vis-à-vis des acteurs de l'entreprise au niveau des sentiments.
- Capacité de reformulation (écoute, reformulation). Leurs aspects « sentiments » mis en avant, leurs grandes écoutes et communications, leurs permettent de comprendre ce qui se passe chez autrui et dans le même temps de reformuler les souffrances d'autrui dans un verbiage compréhensible pour l'entreprise.
- Apporte une vision, un sens aux choses. Les toxic handlers ont cette capacité de donner du sens aux événements. Ils ont une vision de la souffrance vécue dans l'entreprise.

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

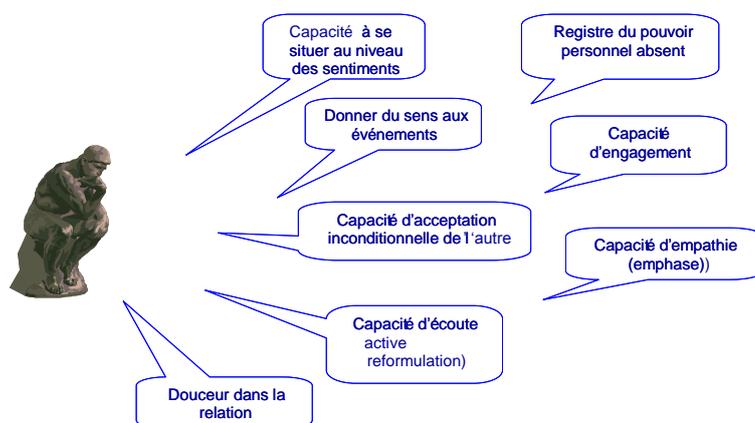


Image 24 : Idéal type du toxic handler

Rappelons ici que notre problématique principale porte sur la résilience de compassion, la définition de son processus et son activation par les toxic handlers. Personnes spécifiques de l'entreprise qui portent sur eux les souffrances de leurs collègues et qui subissent ce phénomène de double crise. Cette combinaison individuelle, collective et organisationnelle « redynamise l'organisation » en crise et « libère de la souffrance » les individus.

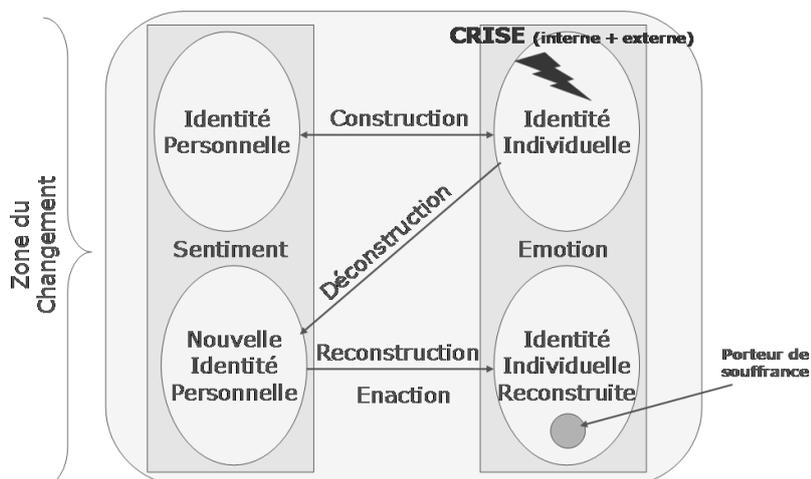


Image 25 : Construction et déconstruction de l'identité

Sur le schéma ci-dessus nous faisons une représentation de la construction/déconstruction de l'identité au niveau de la compassion. C'est par les toxic handlers, que la vraie nature de l'identité peut se révéler.

Lors de crises organisationnelles nous avons constaté que l'identité collective était déstabilisée et que seule l'identité individuelle pouvait permettre une réorganisation liée à une perte de repères. Dès lors un individu chargé de compassion pourra faire ressurgir son identité personnelle et se décharger de l'identité collective. Cette personne pourra ainsi devenir un point central et unique entre les acteurs subissant la crise et le système décisionnel de l'entreprise. Pour cela le concept de compassion est intégré dans nos travaux.

Nos travaux nous amènent à remettre en cause la notion de pouvoir, en faisant émerger le concept de compassion, concept porté par les « **toxic handlers** ». Point de départ : la résilience démarre par l'intervention des toxic handlers, se sont des catalyseurs de la souffrance d'autrui. La résilience en entreprise peut-être mise en place suite à une crise, à un choc. Certaines personnes participent à la mise en place de cette résilience et permettent à leur

entreprise de rebondir. Ces personnes prennent sur elles les souffrances de l'entreprise. La compassion est une fenêtre ouverte sur l'identité personnelle des individus et de l'organisation en tant qu'accomplissement personnel et collectif dans un processus de création, de maintenabilité et de dissolution des unités sociales. Ce processus, peut prendre la forme d'interrelation, de discours ou d'un système organisé. Les aptitudes pour appréhender le processus de la compassion dépendent des valeurs et des croyances de chacun, en cela elles concerneront l'identité et la culture de l'organisation.

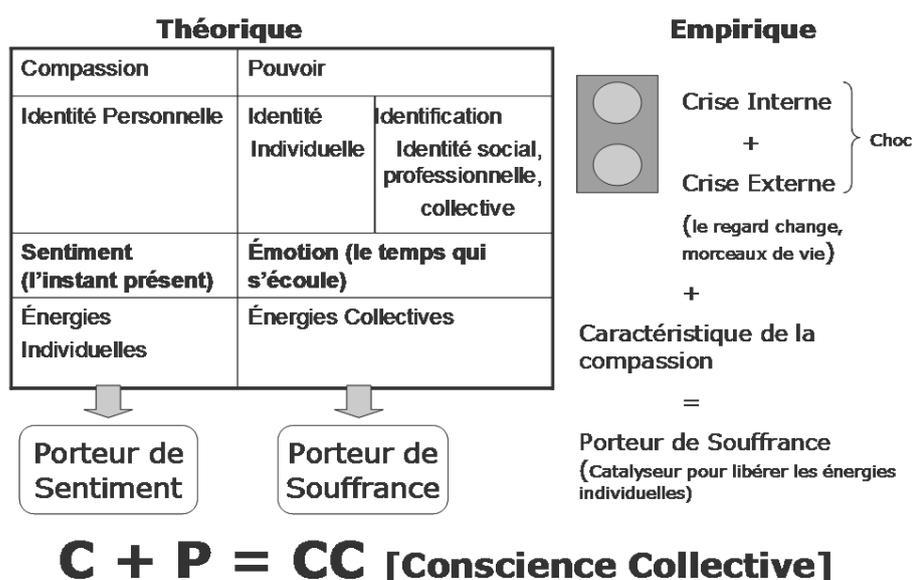


Image 26 : Structure du toxic handler

La vraie nature du toxic handler émergera seulement si, ce dernier réunit les caractéristiques du « toxic handler », s'il fait face à une crise interne (crise personnelle) et si une crise existe dans l'entreprise ou « crise externe ». Sans le phénomène de double crise, pas de réalisation du toxic handler, pas d'émergence du toxic handler.

Le questionnaire que nous avons réalisé et présenté dans la partie empirique permet de saisir la forme du toxic handler.

Hypothèse de travail N° 2 bis – Il y a trois formes de toxic handler

Nous avançons l'hypothèse de travail qu'il existe trois formes possibles de toxic handler

Celle liée à la compassion (porteur de compassion)

Celle liée à l'empathie (porteur de souffrance /type empathique)

Celle liée à la sympathie (Porteur de souffrance / type sympathie)

5.4. Agir par la sélection des ressources rares

Agir par la sélection des ressources rares

1. Théorie des ressources
2. Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

5.4.1. Théorie des ressources

Un troisième fondement théorique de ce travail a trait aux ressources dans les organisations. Selon des recherches fondées sur les vues de l'entreprise (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), une organisation interne des ressources est essentielle à l'organisation des capacités. Conformément à Feldman (2004) l'idée que les ressources ne sont pas fixes, mais sont modifiées en cours d'utilisation, nous nous concentrons sur la dynamique des ressources de structuration qui influent sur l'organisation de la compassion.

5.4.2. Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

5.4.2.1. P1 : La variation, vision et début du processus

La variation peut se produire soit au niveau de l'organisation (dans les routines et compétences), soit au niveau des individus. Ce changement peut être intentionnel s'il est le résultat de nouvelles solutions apportées à des problèmes. La variation peut aussi être non visible quand le changement est non intentionnel. Un point important dans l'évolutionnisme est la distinction entre la possibilité d'action et l'efficacité de cette action (Aldrich, 1999). Il est nécessaire de distinguer si les individus sont libres de s'engager dans des actions et la question est de savoir si leurs actions ont des conséquences visibles. Ainsi les besoins des individus peuvent expliquer qu'ils génèrent de la variation, mais ces besoins ne peuvent expliquer le résultat obtenu.

La notion évolutionniste de variation fait référence à un changement dans un gène du spécimen étudié (le spécimen pouvant être un agent économique -un individu- une entreprise...), une **mutation** dans une des caractéristiques de l'individu. Dans le cas du processus de compassion, la variation correspond à un changement de perception du monde. Il y a alors une opposition entre la représentation que se fait le toxic handler de l'état futur du monde, différent de l'état actuel car incluant son innovation, et la représentation stagnante qu'ont les autres agents. Les notions de *projection* et *d'imagination* sont des concepts clés

pour comprendre le comportement du toxic handler. La notion de projection implique que les agents se comportent *comme si* le futur existait déjà. La projection est une variation aveugle, une « mutation », une « anomalie » dans la dynamique normale de l'économie. Le mécanisme de la mutation peut être dû aux caractéristiques inhérentes du processus de compassion, ses traits de caractères, les circonstances dans lesquelles il se trouve, ou simplement par accident ou par erreur, et probablement une combinaison de tout cela. Plus globalement, la mutation consiste en une altération de la représentation future du monde par le toxic handler. Ce dernier agit alors en accord avec cette vision du monde afin de la rendre effective, tandis que les autres détenteurs de ressources agissent selon la représentation communément admise. Cette différence dans les représentations des états futurs du monde crée une dualité cognitive entre les différents individus. En conséquence, deux représentations du monde coexistent et sont opposées, celle du toxic handler et celle des autres détenteurs de ressources.

Le toxic handler essaie alors de faire adhérer les autres détenteurs de ressources à sa vision. Il tente de transformer leur perception et leurs comportements. La variation, ici sous la forme d'une idée innovante, dote l'entrepreneur en *énergie*. C'est cette énergie qui lui permettra de changer la vision et les comportements des autres détenteurs de ressources.

Étape 1 : Le processus organisationnel de la compassion débute par une **variation**. Elle a pour conséquence de créer une différence entre la représentation du monde du toxic handler et celle des autres ressources. Cette différence charge le toxic handler en énergie. Le modèle de mesure du processus de la compassion que nous avons développé est une aide pour saisir cette différence.

5.4.2.2. P2 : La sélection de ressources

La sélection consiste en une élimination de certaines variations sous la pression de différentes forces. Par exemple, en interne, ces forces peuvent résulter d'habitudes, de normes d'organisation. Ce qui est sélectionné peut être une routine ou une compétence à l'intérieur d'une organisation, ou une organisation à l'intérieur d'une population.

La création d'une organisation nécessite des ressources de différentes natures. Le toxic handler doit sélectionner et rassembler ces ressources. L'énergie accumulée est allouée à la sélection de ressources et à la rétention de ces ressources. Durant ce processus, le toxic handler utilise l'énergie qu'il a accumulée précédemment.

D'un point de vue orthodoxe, le toxic handler choisit d'une façon parfaitement rationnelle les bonnes ressources de façon à achever son projet. Cette interaction n'est pas validée par les observations empiriques qui montrent que la sélection des ressources se fait principalement dans l'environnement direct du toxic handler, son réseau de connaissances professionnelles ou de son environnement social en général. Le contexte économique et social existe avant la projection. Il est naturel que les toxic handlers se dirigent vers les détenteurs de ressources qu'ils se sentent capables de mobiliser. La démarche se comprend dans la mesure où il doit dépenser une quantité indéfinie mais limitée d'énergie pour sélectionner les détenteurs de ressources. Plus la recherche et la sélection des ressources seront difficiles, plus une dépense forte en énergie, sera nécessaire. La rationalité limitée du toxic handler va influencer la dépense d'énergie, en limitant le nombre de ressources qu'il peut sélectionner et créera un arbitrage entre ressources faciles et difficiles à trouver. Ainsi la sélection de ressources est fortement dépendante du contexte social dans lequel vit le toxic handler, son environnement constitue les conditions initiales du processus entrepreneurial.

Étape 2 : Le processus de compassion conduit à une dépense d'énergie de transformation pour sélectionner et retenir des ressources afin de mettre en pratique la vision du toxic handler. L'environnement social et économique du toxic handler, symbolisé par une communauté ou une équipe projet, constitue la condition initiale du processus. Elle donne accès à différentes ressources, communautés de pratiques, et définit le niveau d'énergie que l'entrepreneur dépense pour sélectionner les ressources. Dans certains cas, la recherche de ressources peut consommer toute l'énergie disponible. Si toutes les ressources nécessaires ne sont pas trouvées, l'étape de création effective de l'entreprise ne peut pas être mise en action. Le toxic handler doit alors décider de la bonne répartition entre les activités de recherche et la combinaison des ressources. La décision d'arrêter la recherche, de se satisfaire des ressources trouvées et de passer à l'activité de rétention dépend d'un compromis. Ce compromis implique l'existence d'une stratégie et une considération sous un angle économique de l'ensemble du processus. Une fois les ressources sélectionnées, le toxic handler doit obtenir l'approbation des détenteurs de ressources et réussir à les combiner d'une manière efficace.

5.4.2.3. P3 : La rétention des ressources

Le processus de rétention et diffusion fait référence à la conservation et la propagation des variations qui ont été positivement sélectionnées. Au niveau de l'organisation, ce processus

peut se faire par répliation, laquelle est favorisée par la mémoire organisationnelle et toutes les procédures en place. Le processus de rétention permet la préservation des variations sélectionnées positivement.

L'action du toxic handler durant l'étape de rétention comprend deux dimensions. Premièrement, il doit changer la vision et le comportement des détenteurs de ressources. Ceci implique une dépense d'énergie dans le but de remplacer la vision actuelle des détenteurs de ressources et de leur faire accepter la possible existence d'un autre état futur du monde. Les faire adhérer à cette nouvelle vision, implique de détruire leur ancienne croyance. En second lieu, le toxic handler agit sur les détenteurs de ressources afin de les transformer en « *stakeholders* », des « *prenants part* » à l'organisation.

Étape 3 : Pendant le processus de compassion, la rétention est constituée à la fois d'énergie destructrice et créatrice. Afin de faire adhérer les détenteurs de ressources à sa propre vision, le toxic handler doit tout d'abord les pousser à abandonner leur propre vision. Ceci peut se décomposer en trois points, l'exposition de l'idée novatrice du toxic handler, la naissance du doute chez les détenteurs de ressources et finalement l'incertitude quant à l'état futur du monde. Le toxic handler présente son « idée » comme une source de profits aux détenteurs de ressources. Cette présentation conduit les détenteurs de ressources à considérer la possibilité que le toxic handler ait raison, créant ainsi un doute.

5.4.2.4. P4 : La lutte pour les ressources rares

Enfin, la lutte pour les ressources rares s'observe aux différents niveaux d'analyse. Elle concerne toutes les ressources disponibles en quantité limitée.

Conclusion

L'étude de la compassion dans le travail des organisations a une courte histoire, mais un avenir prometteur. Dans ce travail, nous avons cherché à éclairer les possibilités des différents objectifs de l'organisation, des études pour créer l'étude de la compassion. Nous avons démontré que l'utilisation de ces objectifs permettra de cerner les thèmes fructueux pour la recherche et peut conduire à la création d'un corps de connaissances sur la compassion au sein des organisations. Nous avons également évoqué les possibilités de l'application des niveaux de critiques sur la compassion qui fournissent d'autres appels pour ceux qui sont intéressés à

étudier la compassion au sein des organisations. Quelque chose peut-être moins évident, mais tout aussi important, est que nous avons essayé tout au long de cette recherche d'évoquer le ton émotionnel de la compassion, de souligner son rôle et d'apporter une contribution pour guérison de ceux qui souffrent. (Hyde, 1979).

Sa Sainteté le 14ème Dalai Lama dit dans son discours de compassion « Vivre la vie » (Shambhala Sun en ligne, 2004), que, « *si les gens sont beaux ou simples, conviviaux ou aux traitements cruels, en fin de compte ils sont des êtres, tout comme soi-même. À l'instar de soi-même, ils veulent le bonheur et ne veulent pas de la souffrance* ».

Nous nous concentrons sur la compassion afin qu'elle se développe dans les organisations. Au sein de chaque système d'organisation sont des êtres qui veulent le bonheur, qui ne veulent pas que des êtres souffrent et qui répondent à la souffrance avec compassion. L'accent mis sur la compassion dans les organisations nous montre le potentiel pour une culture plus positive et plus saine. Comme le Dalai Lama, nous pensons qu'un accent sur la compassion peut améliorer la condition de la communauté dans son ensemble.

Nous présentons notre analyse de deux façons. Nous avons d'abord utilisé les données afin de recréer l'histoire de l'organisation, notant et décrivant les principaux événements dans la narration afin de servir de pierres de touche induites par la théorie de l'organisation de la compassion. Par pierre de touche, il faut entendre « une excellente qualité ou un exemple » (Oxford English Dictionary en ligne, 2005) d'événements dans l'histoire, qui sert à être expliqué. En isolant ces pierres de touche, nous illustrons les principaux événements qui sont particulièrement clairs, exemples de ce type d'activité que nous prenons pour jouer un rôle important dans l'organisation de la compassion. Nous avons ensuite décrit et résumé la pierre angulaire des événements et montré sa relation à notre théorie en utilisant pour cela un questionnaire.

Décrire la pierre de touche des événements et résumer son importance pour une théorie de l'organisation de la compassion. Il faut d'abord décrire la nature du déclenchement de la douleur. Puis, la preuve de compassion en réponse à cette douleur, suivie par l'activation et la mobilisation des éléments dans le processus et les nouvelles caractéristiques du processus, en mettant l'accent sur la façon dont elles sont façonnées par le contexte (c'est-à-dire,

l'architecture sociale) et comment chacune contribue à la structure de l'organisation de la compassion.

L'organisation de la compassion commence par un déclenchement des signaux de la douleur humaine. Lorsque les membres d'une organisation déclenchent ce signal de la douleur, ils doivent ou pas, générer des appels pour répondre à l'autre. Générer un sentiment d'empathie à la préoccupation de nombreuses personnes et susciter des mesures pour soulager les souffrances.

L'ampleur du traumatisme de la douleur diffère selon les déclencheurs. Les chercheurs qui étudient la mobilisation du soutien social dans les situations de crise montrent que l'ampleur de la crise affecte le niveau de mobilisation du soutien social (Wethington et Eckenrode, 1990; Kaniasty et Norris, 1995). Par conséquent, tout individu dans la douleur doit être rempli par les différentes formes de compassions des autres, la douleur que provoque rapidement l'organisation de la compassion est susceptible d'être sensible aux autres et d'une grande ampleur. Parce que le processus de l'organisation de la compassion commence avec les « remarquer », « éprouver », et « agissant » pour déclencher un signal de douleur, la douleur déclenche le processus de compassion dans l'organisation. Dans ce cas, la douleur du déclenchement cause une perte marquante qui a été facilement imaginée pour les autres membres, ce qui accroît le risque de l'organisation de la compassion.

Les données sur les cas de l'existence des éléments de la compassion.

Tout d'abord, la compassion du « remarquer » un autre dans la douleur, implique la douleur.

Deuxièmement, les sentiments de compassion empathiques de préoccupation, indiqués par « éprouver émotionnellement » les sentiments de la personne dans la douleur.

Enfin, agir sur la souffrance d'autrui, se sentir impliqué, être dans l'engagement.

5.4.3. Résumé

1. Processus individuel

1.1 Remarquer

Observation

Temps

1.2 Éprouver

Sympathie

Empathie

- 1.3 Agir
 - Investissement
 - Engagement
- 2. Processus collectif
 - 2.1 Remarquer
 - Au travail
 - Hors travail
 - 2.2 Eprouver
 - Au travail
 - Hors travail
 - 2.3 Agir
 - Au travail
 - Hors travail
- 3. Processus organisationnel
 - 3.1 Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle
 - L'activation de la compassion,
 - La compassion et les valeurs d'activation
 - La compassion et l'activation des routines
 - Les caractéristiques de l'architecture sociale
 - Attention à la douleur
 - Production et propagation des émotions
 - Facilitation de coordination
 - Contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur
 - Enrichissement symbolique facilitant la récupération de la douleur
 - 3.2 Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante
 - Les émotions toxiques
 - Le stress
 - Le concept de toxic handler
 - 3.3 Agir par la sélection des ressources rares
 - Théorie des ressources
 - Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

Intérêt pour la thèse

La résilience en entreprise peut-être mise en place suite à une crise, un choc. Certaines personnes participent à la mise en place de cette résilience et permettent à leur entreprise de rebondir. Ces personnes prennent sur elles les souffrances de l'entreprise. La compassion est une fenêtre ouverte sur l'identité personnelle des individus et de l'organisation en tant qu'accomplissement personnel et collectif dans un processus de création, de maintenabilité et de dissolution des unités sociales. Ce processus, peut prendre la forme d'interrelation, de discours ou d'un système organisé.

Les aptitudes pour appréhender le processus de la compassion dépendent des valeurs et des croyances de chacun, en cela elles concerneront l'identité et la culture de l'organisation.

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

La compassion est un sentiment extrême. Les « sentiments extrême » sont au-delà des sentiments. Les sentiments sont des émotions. Nous postulons l'existence de « sentiments extrêmes ».

Hypothèse de travail N° 2 - Porteur de souffrance face à la double crise

Nous avançons qu'il y a émergence de la compassion en entreprise liée à une double crise :

- Interne, liée à l'entreprise
- Externe, liée à l'entourage social / familial

Une crise interne (perturbation d'un acteur lors d'un changement en entreprise) doublée d'une crise externe (deuil, divorce, maladie subit par un acteur de l'entreprise) pousse l'individu au plus profond de lui et éveille le sentiment de compassion envers autrui (empathie). Nous appelons ces personnes des « toxics handler », ils portent la souffrance de leurs collègues.

La vraie nature du toxic handler émergera seulement si ce dernier réunit les caractéristiques du « porteur de souffrance », s'il fait face à une crise interne (crise concernant le « porteur de souffrance ») et si une crise existe dans l'entreprise ou « crise externe ». Sans le phénomène de double crise, pas de réalisation du toxic handler, pas d'émergence du toxic handler.

Hypothèse de travail N° 2 bis – Il y a trois formes de toxic handler

Nous avançons l'hypothèse de travail qu'il existe trois formes possibles de toxic handler

Celle liée à la compassion (porteur de compassion)

Celle liée à l'empathie (porteur de souffrance /type empathique)

Celle liée à la sympathie (Porteur de souffrance / type sympathie)

Hypothèse de travail N° 4 - Processus cognitif de la compassion (remarquer, éprouver, agir)

Nous analyserons le remarquer, l'éprouver et l'agir pour chacun des trois sous-processus (individuel, collectif, organisationnel) dans l'objectif de saisir le fonctionnement de la compassion dans les entreprises

Nous faisons l'hypothèse que l'identité individuelle et l'identité organisationnelle se construisent par l'identité personnelle. C'est dans le phénomène de double crise que l'identité personnelle émerge. Lors de la crise, il y a déconstruction de l'identité organisationnelle, qui a pour conséquence de déconstruire les identités individuelles. C'est dans la souffrance et la crise organisationnelle, par l'entremise des toxic handlers que la reconstruction prendra son sens et cela par l'émergence de l'identité personnelle. La nature spécifique de cette identité est liée au sentiment extrême que nous avons situé au niveau de la compassion.

Hypothèse de travail N° 6 – Architecture sociale en tant que squelette d'une théorie de la compassion. Approche d'une théorie structuraliste des organisations

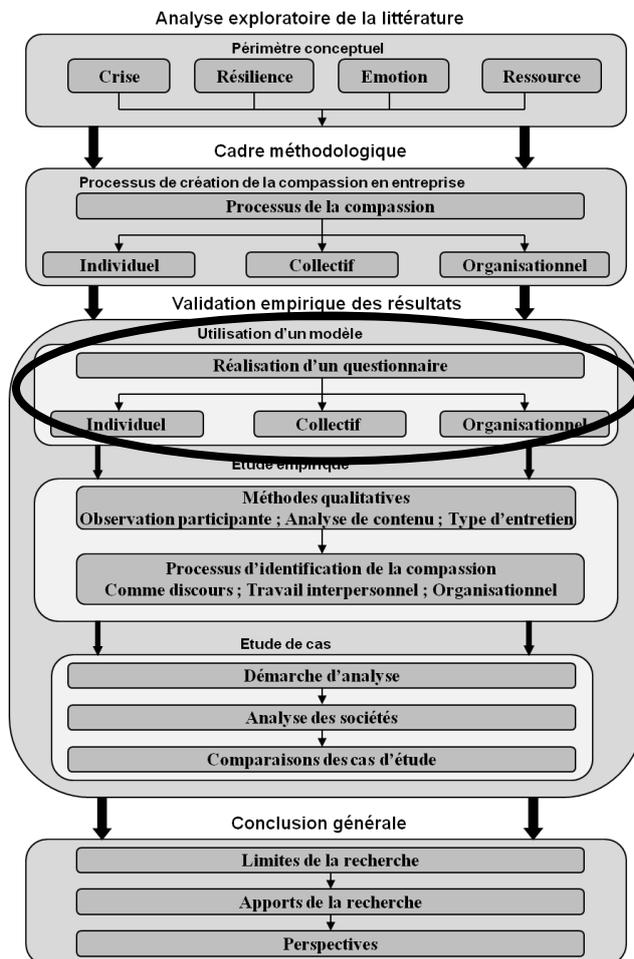
Notre positionnement épistémologique de départ concerne : le réalisme critique ». L'un des éléments importants du réalisme critique est la notion de « structuration ». Nos propositions suggèrent que les principales logiques de l'architecture sociale soient particulièrement centrales pour expliquer la structure de l'organisation de la compassion. Ces cinq logiques ouvrent de nouvelles considérations pour les théories sur la dynamique collective de l'organisation.

Les principales caractéristiques de **l'architecture sociale** constituent le squelette d'une théorie de l'organisation de la compassion. Le contenu des arguments est révélé par les propositions, qui contiennent un aperçu de base au sujet de plusieurs logiques à l'œuvre dans la création de l'organisation de la compassion. Ces logiques sont au nombre de cinq :

1. l'attention à la douleur,
2. la production et la propagation des émotions,
3. la facilitation de coordination,
4. la contribution d'autrui comme aide à la compréhension de la douleur,
5. l'enrichissement symbolique, faciliter la récupération de la douleur.

Troisième partie
Validation empirique des résultats

6. Utilisation d'un modèle



Contenu du chapitre

Sur la base de Clark (1997), nous identifions des sous-processus « remarquer », « éprouver », et « agir », chacun contribuant particulièrement au processus de compassion. Remarquer la souffrance d'autrui ; Eprouver de l'emphase pour la douleur de l'autre ; Agir à la souffrance des individus de l'entreprise. Ces éléments ont été analysés selon trois processus (individuel, collectif, organisationnel). La réflexion nous a conduits à comprendre ces processus au sein des organisations, dans le contexte professionnel. Nous avons réalisé un modèle d'analyse du processus de compassion en entreprise en tenant compte de ces éléments et de notre revue de littérature (crise, résilience, émotion, ressources). Des travaux Américains ont déterminé des grilles d'évaluation composées d'un ensemble de questions permettant de donner un niveau de résilience individuelle, le Resiliency Map édité par Essi Systems ainsi que le Stress Map et l'Emotional Quotient Map édité par Q Métrics. Pour nos recherches nous nous sommes basés sur ces travaux. Toutefois notre intérêt de recherche porte sur la résilience de compassion en entreprise. Nous nous sommes également appuyés sur le laboratoire de compassion ainsi que le compassion lab de l'université du Michigan. Pour réaliser l'ensemble de notre questionnaire nous avons également utilisé de nombreux outils et questionnaires développés antérieurement (le Multidimensional Trauma Recovery and Resilience (MTRR), le QE (Goleman), l'échelle de Blau, l'Expérience de Rosenberg, le Cherniss Burnout Measure de Burke et Deszca, etc

Les éléments (processus individuel, collectif et organisationnel et sous processus du remarquer, de l'éprouver et de l'agir) sont la base de ce qui nous intéresse pour élaborer notre questionnaire. Nous appelons ce questionnaire le « Strategic Resiliency Scoring » ou SRS.

Analyse du processus individuel

1.1 Remarquer (Observation ; Temps)

- 1.2 Eprouver (Sympathie ; Empathie)
- 1.3 Agir (Investissement ; Engagement)

Analyse du processus collectif

- 2.1 Remarquer (Au travail ; Hors travail)
- 2.2 Eprouver (Au travail ; Hors travail)
- 2.3 Agir (Au travail ; Hors travail)

Analyse du processus organisationnel

- 3.1 Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle
 - L'activation de la compassion,
 - Les caractéristiques de l'architecture sociale
- 3.2 Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante
 - Les émotions toxiques
 - Le stress
 - Le concept de toxic handler
- 3.3 Agir par la sélection des ressources rares
 - Théorie des ressources
 - Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

6.1. Réalisation d'un questionnaire

Des travaux Américains ont déterminé des grilles d'évaluation de la résilience psychologique. Parmi les nombreux travaux existant nous avons essentiellement utilisé pour réaliser notre questionnaire le Resiliency Map édité par Essi Systems ainsi que le Stress Map et l'Emotional Quotient Map édité par Q Métrics. Ces études à travers plusieurs catégories et sous catégories et grâce à un ensemble de questions permettaient de donner un niveau de résilience individuelle.

Pour nos recherches nous nous sommes basés sur ces travaux. Notre intérêt de recherche porte sur la résilience de compassion en entreprise. Pour nos recherches nous nous sommes également appuyés sur le laboratoire de compassion ainsi que le compassion lab, ces laboratoires américains sont dirigés par une équipe de chercheurs : Jane Dutton, université du Michigan; Peter Frost, école de Business; Jason Kanov, université Western Washington; Jacoba Lilius ; Sally Maitlis ; Monica Worline.

Pour réaliser notre questionnaire il nous a semblé logique de nous appuyer sur des questionnaires existants. Toutefois ces outils devaient correspondre aux items que nous avons développés dans les chapitres précédents. Ces items constituant l'architecture de notre modèle empirique. Dès lors nous avons réuni un ensemble d'outils, la liste est non exhaustive, nous aurions pu utiliser de nombreux autres outils. Nous avons fait des choix et nos choix se sont arrêtés sur les outils les plus connus et les plus utilisés dans les entreprises. Dès lors en utilisant les questionnaires existants, nous avons réalisé nos questions. Nous souhaitons partir sur des modèles de questionnaires existants et ne pas réaliser un questionnaire sans avoir de base de départ. En exemple le « Compassion Lab », de l'université de Michigan a travaillé sur un questionnaire simplifié concernant « la résilience ». Nous avons par conséquent étudié ce questionnaire, comment il était réalisé, les items le constituant ainsi que les différentes questions. Puis au regard de notre recherche, de nos items, nous avons élaboré les questions qui concernaient « la résilience psychologique ». Nous avons répété le même scénario pour chaque items concernant notre modèle.

De nombreuses autres échelles de mesure nous ont également aidées dans la construction de notre questionnaire :

- La mesure de la résilience psychologique
- L'émotionnel quotient
- La mesure de la gestion du temps
- La mesure des émotions
- La mesure des états affectifs
- La mesure de la motivation
- La mesure de l'engagement
- La mesure de l'implication
- La mesure de l'estime de soi
- La mesure du bien être
- La mesure du conflit entre situation professionnelle et personnelle
- La mesure de l'état d'anxiété
- La mesure de la vulnérabilité
- La mesure du stress en entreprise

6.1.1. Positionnement des échelles de mesures

Nous présentons ci-dessous les outils relevés au regard des items de notre modèle. Ainsi pour le processus individuel, le niveau du « remarquer », nous avons ressorti dans notre travail de recherche deux éléments intéressants, « l'observation » et le « temps ». Exemple : les outils de « la mesure de la résilience psychologique » et de « la mesure de la gestion du temps », nous ont aidé à réaliser les questions de ce sous niveau du « remarquer » du processus individuel.

Matrice du processus individuel

Processus	Sous processus	Items	Outils
Analyse du processus individuel	Remarquer (Observation ; Temps)	La mesure de la résilience psychologique	Le Composite International Diagnostic Interview (CIDI ; World Health Organization, 1993), évalue les troubles de l'humeur, les troubles anxieux et les abus de substance,
			Le Self-Report Delinquency Instrument (SRDI ; Elliott & Huizinga, 1989) évalue les troubles des conduites,
			Le Coping Strategy Indicator (CSI ; Amirkhan, 1990) évalue trois stratégies de coping : la résolution de problèmes, la recherche de soutien social et l'évitement,
			Le Center for Epidemiologic Studies – Depression Scale (CES-D ; Radloff, 1977) évalue la symptomatologie dépressive (Wright, Fopma-Loy et al. 2005),
			Le Multidimensional Trauma Recovery and Resilience (MTRR) est une mesure multidimensionnelle de la guérison d'un traumatisme et de la résilience,
			Le Self-Report Coping Scale (SRCS ; Causez & Dubow, 1992) évalue les stratégies d'adaptation,
			Le Perceived Competence Scale for Children (PCSC ; Harter, 1985) est un questionnaire qui mesure l'auto-perception dans six domaines : aptitude scolaire, acceptation par les pairs, aptitude sportive, apparence physique, comportement/conduite et valeur personnelle.
	La mesure de la gestion du temps		Etude en ligne : Savez-vous gérer votre temps développé par Monster
			Etude en ligne : La gestion de votre temps de travail développé par Cadres online
			Etude en ligne : Savez-vous bien gérer votre temps développé par Le Rucher
Eprouver (Sympathie ; Empathie)	L'émotionnel quotient	Daniel Goleman, Le test de Quotient Emotionnel reflète la capacité à la concentration du candidat et son aptitude à gérer les relations avec les autres. Il permet de mesurer son niveau d'empathie.	

	Agir (Investissement ; Engagement)	La mesure de la motivation	La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent.
		La mesure de l'engagement	Créé en 1935 aux Etats-Unis, Gallup Organization est un célèbre organisme d'études comportementales et de sondages. Il y a 5 ans, il a lancé une vaste étude sur la mesure de l'engagement des employés vis à vis de la compagnie pour laquelle ils travaillent.
			Depuis plusieurs années, les recherches du cabinet Towers Perrin démontrent la forte corrélation entre les principaux indicateurs de croissance de l'entreprise et l'engagement de ses collaborateurs.

Tableau 15 : Les outils de mesures du processus individuel

Matrice du processus collectif

Processus	Sous processus	Items	Outils
Analyse du processus collectif	Remarquer (Au travail ; Hors travail)	La mesure de l'implication.	Entretiens d'évaluation, questionnaires exemple, l'OCQ ou Organizational Commitment Questionnaire de Modway, Porter et Steers. L'échelle de Blau (1985). L'échelle développée par Blau (1985) a connu un succès important elle reste aujourd'hui encore très largement utilisée. Celle-ci repose sur trois échelles existantes – celles de Price et Mueller (1981), Downing et ses collègues (1978), Liden et Green (1980). Cependant, cette échelle est fortement concurrencée par l'échelle multidimensionnelle développée par Meyer et ses associés (1993).
	Eprouver (Au travail ; Hors travail)	La mesure de l'estime de soi	L'estime de soi globale (ESG), par la Self-Esteem Scale de Rosenberg (1965). Cette échelle, l'une des plus utilisées au plan international, mesure la perception globale qu'une personne a de sa propre valeur,
	Agir (Au travail ; Hors travail)	La mesure du conflit entre situation professionnelle et personnelle	Vision transactionnelle de Cary Cherniss, Le Cherniss Burnout Measure de Burke et Deszca (1986) Nous avons évalué la surcharge de rôles à l'aide de l'instrument de mesure à cinq éléments élaboré par Bohlen et Viveros-Long (1981). Nous avons évalué l'interférence du travail dans la famille à l'aide d'une échelle de Likert à cinq éléments mise au point par Gutek, Searle et Kelpa (1991). Nous avons utilisé des études antérieures (Bohlen et Viveros-Long, 1981; Frone et Yardley, 1996; Sekaran, 1986) pour produire une liste qui s'étaient révélés utiles pour aider les employés à composer avec le stress et le déséquilibre entre le travail et la vie personnelle.

Tableau 16 : Les outils de mesures du processus collectif

Matrice du processus organisationnel

Processus	sous processus	Items	Outils	
Analyse du processus organisationnel)	Remarque au niveau de la structuration organisationnelle	La mesure des émotions	Brandstätter, 1981, 1983 ; Scherer, 1984. Des chercheurs qui définissent des émotions comme des états de ressenti ont mesuré ces états avec des questionnaires d'auto-évaluation	
			Ax, 1953 ; Ekman, Levenson, & Friesen, 1983 mesurent les types de réactions en analysant la fréquence cardiaque ou la réponse électrodermale.	
			Ekman, Friesen, & Ancoli, 1980 ; Izard & Malatesta, 1987 ; Zajonc, 1985, définissent les émotions en termes d'expressions faciales et leur rétroaction. Ces chercheurs ont développé des méthodes pour mesurer ces expressions	
			Frijda, 1986 ; Roseman, 1991 ; Scherer, 1988 ; Smith & Ellsworth, 1985 définissent les émotions en termes d'un ensemble d'évaluations cognitives et de processus d'étiquetage. Ils mesurent ces processus à travers des auto-évaluations, des attributions et des jugements personnels	
		La mesure des états affectifs	Certains instruments, comme l'échelle d'affects positifs et d'affects négatifs (Positive Affect and Negative Affect Scale – PANAS de Watson, Clark, & Tellegen, 1988), la liste révisée des adjectifs affectifs multiples (Multiple Affect Ajective Checklist-Revised – MAAC-R de Zuckerman & Lubin, 1985).	
			Le questionnaire d'humeur du moment (Current Mood Questionnaire de Feldman, Barret, & Russell, 1998), sont conçus pour mesurer des états affectifs généraux. Le BMIS, peut aussi être employé pour mesurer l'affect général positif et négatif ainsi que le niveau d'éveil.	
			L'échelle des émotions différentielles (Differential Emotions Scale d'Izard, 1977).	
			L'index des profils émotionnels (Emotions Profile Index, 1998), basé sur la théorie psycho-évolutionniste des émotions de Plutchik, mesurent des états émotionnels spécifiques.	
	Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante	La mesure de l'état d'anxiété	La mesure de la vulnérabilité	Mesure de la vulnérabilité de Holmes et Rahe, Cette échelle donne une idée de la variété extrême des stressseurs éventuels.
				L'Echelle d'Anxiété-Etat évalue les sentiments d'appréhension, la tension, la nervosité et l'inquiétude que le sujet ressent au moment de la situation anxiogène ou de la situation de compétition.
			La mesure de l'état d'anxiété, par le State-Trait Anxiety Inventory de Spielberger (1983). Ce questionnaire, l'un des plus utilisés, permet de mesurer l'anxiété.	

		Spielberger CD : Manual for the State-Trait Anxiety Inventory – Palo Alto, Consulting Psychologists Press (1983)
	La mesure du stress en entreprise	Nous avons étudié en complément du questionnaire « Stress Map » de Q-Metrics
		La Mesure de stress psychologique (MSP) a été créée spécifiquement pour mesurer les niveaux de stress dans une population non clinique. Dans sa forme originale, la MSP49 (Lemyre, 1987; Lemyre & Tessier, 1988) est une mesure auto-rapportée, papier-crayon, comprenant 49 items en français. Elle a depuis été traduite et validée en anglais (Lemyre, Tessier, & Fillion 1991).
		Conçu par CAPITAL SANTE en collaboration avec l'équipe du Dr Légeron, StressAudit® est une prestation d'enquête de santé permettant d'évaluer les composantes du stress professionnel présent au sein d'une entreprise. Utilisant un logiciel innovant et s'appuyant sur la méthodologie M.O.S.S.T (Mesure Opérationnelle et Scientifique du Stress au Travail), StressAudit® permet d'aborder la problématique du stress de façon rigoureuse, objective et dépassionnée.
Agir par la sélection des ressources rares	La mesure du bien être	Le questionnaire de Robert Karasek est un questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise. Les différents items du questionnaire de karasek permettent d'apprécier 4 éléments.

Tableau 17 : Les outils de mesures du processus organisationnel

1. Analyse du processus individuel

1.1 Remarquer (Observation ; Temps)

La mesure de la résilience psychologique

La mesure de la gestion du temps

1.2 Eprouver (Sympathie ; Empathie)

L'émotionnel quotient

1.3 Agir (Investissement ; Engagement)

La mesure de la motivation

La mesure de l'engagement

2. Analyse du processus collectif

2.1 Remarquer (Au travail ; Hors travail)

La mesure de l'implication

2.2 Eprouver (Au travail ; Hors travail)

La mesure de l'estime de soi

2.3 Agir (Au travail ; Hors travail)

La mesure du conflit entre situation professionnelle et personnelle

3. Analyse du processus organisationnel

3.1 Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle

L'activation de la compassion,

Les caractéristiques de l'architecture sociale

La mesure des émotions

La mesure des états affectifs

La mesure de la vulnérabilité

3.2 Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante

Les émotions toxiques ; Le stress ; Le concept de toxic handler

La mesure de l'état d'anxiété

La mesure du stress en entreprise

3.3 Agir par la sélection des ressources rares

Théorie des ressources ; Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

La mesure du bien être

6.1.2. Construction des questions

Ci-dessous nous avons indiqué les principaux éléments de notre recherche, ils concernent les trois processus de la compassion (individuel, collectif et organisationnel). A chaque processus nous retrouvons le triptyque du « remarquer » ; de « l'éprouver » ; et de « l'agir ». Dès lors nous nous sommes aidés des outils cités dans le paragraphe précédent pour réaliser notre questionnaire. Ces outils ayant déjà été étudiés par des chercheurs, il nous restait à construire logiquement notre questionnaire, au regard de nos différents items et outils. Afin de ne pas nous étendre dans toutes les questions que nous avons posées, nous donnerons simplement un panel de questions correspondantes à la description de l'item et de l'outil analysé. Nous avons essayé de faire ressortir les questions les plus fortes qui correspondaient à l'item étudié (exemple le niveau du « remarquer » dans le processus individuel, essentiellement la partie correspondant au « temps » ; dans ce cas les questions porteront sur la notion de « temps », de « durée »). Nous expliquerons dans un paragraphe ultérieur comment nous avons mis en place la matrice de notre questionnaire.

6.2. Niveau individuel

Dans ce sous-chapitre nous avons construit plusieurs questions concernant le processus au niveau individuel.

Pour cela nous avons élaboré un ensemble de questions se reportant aux notions étudiées dans notre cadre méthodologique.

- Au niveau du « remarquer » : La mesure de la résilience et de la notion de Temps.
- Au niveau de « l'éprouver » : Les concepts de sympathie et d'empathie.
- Au niveau de l'agir : La motivation et l'engagement.

Pour construire nos questions nous nous sommes appuyés sur des outils existants et nous avons ensuite construit nos propres questions.

6.2.1. Remarquer (Observation ; Temps)

La mesure de la résilience psychologique

La mesure de la gestion du temps

6.2.1.1. Mesure de la résilience psychologique

Définir la résilience de manière opérationnelle afin de pouvoir l'évaluer soulève des difficultés méthodologiques (Kinard 1998). La résilience est évaluée à travers la variabilité apparaissant dans différents domaines : l'absence de symptômes psychiatriques (en particulier état dépressif et troubles anxieux) et de troubles du comportement, l'état de santé physique, la compétence parentale perçue et la satisfaction conjugale.

Différents tests psychométriques sont utilisés pour mesurer cette variabilité :

- le Composite International Diagnostic Interview (CIDI ; World Health Organization, 1993), évalue les troubles de l'humeur, les troubles anxieux et les abus de substance,
- le Self-Report Delinquency Instrument (SRDI ; Elliott & Huizinga, 1989) évalue les troubles des conduites,
- le Coping Strategy Indicator (CSI ; Amirkhan, 1990) évalue trois stratégies de coping : la résolution de problèmes, la recherche de soutien social et l'évitement,
- le Center for Epidemiologic Studies – Depression Scale (CES-D ; Radloff, 1977) évalue la symptomatologie dépressive (Wright, Fopma-Loy et al. 2005),
- le Multidimensional Trauma Recovery and Resilience (MTRR) est une mesure multidimensionnelle de la guérison d'un traumatisme et de la résilience,

- le Self-Report Coping Scale (SRCS ; Causez & Dubow, 1992) évalue les stratégies d'adaptation,
- le Perceived Competence Scale for Children (PCSC ; Harter, 1985) est un questionnaire qui mesure l'auto-perception dans six domaines : aptitude scolaire, acceptation par les pairs, aptitude sportive, apparence physique, comportement/conduite et valeur personnelle.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Voyez-vous les difficultés des autres ?

Nous avons vu lors de notre DEA, que dans la résilience il y a observation des difficultés d'autrui

Etes-vous d'avis que cela ne vaud guère la peine de s'en faire pour certains problèmes ?

Le résilient est un individu tranquille, sans stress

Vous arrive t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?

Même interprétation que le premier exemple, mais posé d'une autre façon

6.2.1.2. Mesure de la gestion du temps

Pour cet item, plusieurs études en lignes existent, en voici quelques-unes. Nous retenons principalement le test développé par Cadres Online, pour son aspect, concret, clair, net et précis dans la réponse possible.

Savez-vous gérer votre temps ? (Monster)

Le test : 20 questions - Durée : 2 à 5 minutes

Les questions sont traitées sous un angle personnel. C'est-à-dire : « quel est votre comportement ? » et non pas « quel est selon vous ce qu'il faut faire ? », ce qui rend le test très intéressant. Qui plus est, les possibilités de réponses sont creusées (jamais vrai, rarement vrai, souvent vrai, toujours vrai). Cet outil permet donc une vraie remise en question de vos habitudes et de vos défauts. Toutefois les commentaires des résultats sont laconiques et on aimerait avoir des conseils pour s'améliorer.

La gestion de votre temps de travail ? (Cadresonline)

Le test : 30 questions - Durée : 3 minutes

Des questions très concrètes directement rattachées à notre façon de gérer notre travail. Quatre réponses possibles : tout à fait, plutôt oui, plutôt non, non pas du tout, ce qui permet d'aller au plus vite. A la fin du test, on vous donne même le temps que vous avez mis pour le réaliser. Le test nous révèle si oui ou non nous sommes organisés.

Savez-vous bien gérer votre temps ? (Le Rucher)

Le test : 10 questions - Durée : 2 à 5 minutes

Les questions sont un peu simplistes et vous n'avez que deux réponses possibles « plutôt vrai » ou « plutôt faux », ce qui ne peut pas rendre compte de la diversité des situations rencontrées. Le test a tendance à caricaturer votre attitude. On a souvent envie de dire « ça dépend ». Les résultats ne sont pas vraiment développés.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Vous arrive-t-il de louper des rendez-vous ?

Si les rendez-vous sont loupés, il y a dans ce cas une mauvaise gestion du temps

Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?

Une personne qui sait bien gérer son temps, peut éviter du stress

Lorsque votre entourage vous refile des tâches, les acceptez-vous ?

Le risque d'accepter toutes les tâches de l'entourage, est de ne plus garder du temps pour soi pour réaliser ses propres tâches

Disposez-vous généralement de temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?

Si une personne ne dispose pas de temps, cela peut signifier deux choses, soit la personne n'arrive pas à gérer son temps, il est gaspillé en de multiples petites actions inutiles, soit la personne est surchargée par son travail.

Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?

Si la personne se fixe des délais irréalistes, c'est quelle ne peut pas mesurer la gestion du temps, elle se détache de la réalité

Impatiencez-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?

Ce n'est pas parce que nous avons une bonne gestion du temps, que nous devons être impatient au regard des autres qui ont des difficultés de gestion du temps.

6.2.2. Eprouver (Sympathie ; Empathie)

L'émotionnel quotient

6.2.2.1. Mesure du quotient émotionnel

En 1900, Peter Salovey et John Mayer, deux universitaires américains, spécialistes en psychologie, furent les premiers à formuler une théorie de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit selon eux de « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ».

Daniel Goleman, psychologue américain a imaginé un test rapide, il a popularisé la notion d'intelligence émotionnelle (lire « L'Intelligence émotionnelle », collection "J'ai lu"). Le quotient émotionnel (QE) mesure votre capacité à exploiter au mieux vos aptitudes personnelles (motivation, confiance...) et vos compétences sociales (communication, perception des autres...). Un test de QE est un test qui permet d'évaluer une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes. Le test de Quotient Emotionnel reflète la capacité à la concentration du candidat et son aptitude à gérer les relations avec les autres. Il permet de mesurer son niveau d'empathie.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

6.2.2.2. Sympathie

Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?

Lorsqu'un employé se met à l'écart de ses collègues, celui-ci peut être en prise à une forme de tristesse, de stress. Il peut trouver de la sympathie au regard de ses collègues mais les événements qu'il vit dans l'entreprise le pousse à douter de tous.

Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?

Lorsqu'une personne garde ses sentiments, c'est parce qu'elle a peur de les montrer, il y a une crainte du passé dans cet acte.

Faites vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?

Lorsqu'une personne ne nous paraît pas sympathique, bien au contraire elle peut nous apparaître antipathique et les relations avec cette personne ne se passent généralement pas très bien.

Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?

Souvent lorsque nous éprouvons un sentiment de sympathie à l'égard d'une autre personne, cette expression peut être fortement vécue et positive pour les deux personnes.

6.2.2.3. Empathie

Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?

Ressentir de la souffrance pour celui qui souffre est une forte notation empathique pour autrui.

Acceptez-vous sans difficulté les différences ?

Regarder chacun de la même manière est un signe d'empathie pour l'autre différent de soi.

Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?

Rendre service à un inconnu est un signe de bonté de cœur pour l'autre, sans rien attendre en retour.

Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?

A la vue d'une personne blessée, si vous ressentez une douleur, le mal à la place d'autrui, vous éprouvez de l'empathie. Si votre enfant en bas âge se blesse, très souvent vous avez mal pour lui, c'est de cette manière que vous pouvez ressentir de la souffrance pour ceux qui ont mal, mais que vous ne connaissez pas.

Etes-vous proche des démunis ?

Se sentir proche des démunis tout en restant soi-même, est un signe d'empathie.

6.2.3. Agir (Investissement ; Engagement)

La mesure de la motivation

La mesure de l'engagement

6.2.3.1. Mesure de la motivation, investissement

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent.

- Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès.
- Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclinaison à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but.
- Deux autres facteurs correspondent aux attentes de succès ou d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché.
- Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec.

Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (attente), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Commencez-vous par les tâches secondaires de manière à éviter les prioritaires ?

Le fait de commencer par les tâches secondaires en omettant de faire les tâches prioritaires est un signe de démotivation.

L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?

Lorsqu'un indice d'activité surgit et qu'un employé saisisse cet indice, il est certainement motivé par son emploi

Êtes-vous impliqué dans votre travail ?

Se sentir impliqué dans son travail est un excellent signe de motivation, voir « l'implication au travail » de Maurice Thévenet⁶²

Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?

Si un employé dispose de bonnes perspectives d'avancement dans son entreprise, c'est un très bon signe d'investissement

6.2.3.2. Mesure de l'engagement au travail

Créé en 1935 aux Etats-Unis, Gallup Organization est un célèbre organisme d'études comportementales et de sondages. Il y a 5 ans, il a lancé une vaste étude sur la mesure de l'engagement des employés vis à vis de la compagnie pour laquelle ils travaillent. Après des centaines de focus groupes et des milliers d'interviews, il a enfin révélé les 12 questions clés qui permettent d'identifier clairement le niveau d'engagement de vos employés.

1. Savez-vous ce que l'on attend de vous au travail ?
2. Avez-vous les moyens de faire bien votre travail ?
3. Au travail, avez-vous l'opportunité de faire ce que vous faites le mieux chaque jour ?
4. Durant les 7 derniers jours, avez-vous reçu un commentaire élogieux ou un encouragement pour votre bon travail ?
5. Votre supérieur, ou quelqu'un d'autre au travail, semble-t-il s'intéresser à vous en tant que personne ?
6. Y-a-t-il quelqu'un au travail qui encourage votre développement ?
7. Au travail, votre opinion semble-t-elle compter ?

⁶² LECRIVAIN, G. Management des organisations et stratégies, dossier N° 7, *de la motivation à l'implication au travail*. THEVENET, M. *Le plaisir de travailler*, ed Organisation, 2004.

8. La mission ou l'activité de votre société vous fait-elle penser que votre travail est important ?
9. Vos collègues s'efforcent-ils de produire un travail de la meilleure qualité possible ?
10. Avez-vous un meilleur ami au travail ?
11. Durant les six derniers mois, quelqu'un au travail vous a-t-il parlé de votre évolution de carrière ?
12. Durant la dernière année, avez-vous eu au travail l'opportunité d'apprendre et de progresser ?

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?

Lorsqu'un but précis est dessiné comme un guide, dans ce cas l'engagement au travail est chose simple.

Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?

Lorsqu'un employé est dynamique au sein de ses tâches journalières, de ses responsabilités dans son emploi, cet employé est volontaire et son engagement est aisé.⁶³

Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?

Les satisfactions aident et apportent une source d'énergie et d'engagement dans les choses qui motivent la personne.⁶⁴

⁶³ Depuis plusieurs années, les recherches du cabinet Towers Perrin démontrent la forte corrélation entre les principaux indicateurs de croissance de l'entreprise et l'engagement de ses collaborateurs. Dépassant la notion courante de motivation, l'engagement mesure chez le salarié à la fois l'adhésion aux valeurs de la société, la fierté d'appartenance et la volonté de se dépasser. Julien Mayet et Marc Boulay, chefs de projet chez Towers Perrin, le soulignent : « *Entre les entreprises où les salariés sont plus engagés et les autres, les différences en termes de croissance du bénéfice par action et de revenu net sont spectaculaires. L'engagement apparaît donc de plus en plus comme une richesse que l'entreprise se doit de reconnaître, afin de pouvoir l'évaluer et identifier les ressorts sur lesquels agir.* » Une véritable opportunité, par conséquent, pour les entreprises qui sauront développer les moyens nécessaires pour déceler et entretenir l'engagement de leurs équipes.

⁶⁴ Les survivants : Vers une gestion différenciée des ressources humaines de BOISSEROLLES DE SAINT JULIEN, D. l'Harmattan, 2005. « *Dans un monde économique de plus en plus turbulent, les entreprises sont régulièrement confrontées à des difficultés structurelles et/ou conjoncturelles mondialisation des échanges, délocalisation de sites industriels, pertes de marchés ou de clients importants, rentabilité et productivité*

6.3. Niveau collectif

Dans ce sous-chapitre nous avons construit plusieurs questions concernant le processus au niveau collectif.

Pour cela nous avons élaboré un ensemble de questions se reportant aux notions étudiées dans notre cadre méthodologique.

Au niveau du « remarquer » : La mesure de l'implication au travail et hors travail.

Au niveau de « l'éprouver » : La mesure de l'estime de soi.

Au niveau de l'agir : La mesure du conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Dans notre recherche, cet élément de conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle, prend une place essentielle. Nous considérons la notion de double crise, interne « à l'entreprise » et « externe » au milieu familiale. Dès lors, dès qu'une personne, avec une composante du « toxic handler » se trouve au milieu de ces deux crises, sa composante émerge dans l'entreprise. Et, il pourra faire « son travail » de toxic handler, prendre la souffrance des employés blessés et leur donner de la compassion.

Pour construire nos questions nous nous sommes appuyés sur des outils existants et nous avons ensuite construit nos propres questions.

6.3.1. Remarquer (Au travail ; Hors travail)

La mesure de l'implication

6.3.1.1. Mesure de l'implication au travail

Entretiens d'évaluation, questionnaires exemple, l'OCQ ou Organizational Commitment Questionnaire de Modway, Porter et Steers.

L'échelle de Blau (1985)

L'échelle développée par Blau (1985) a connu un succès important, elle reste aujourd'hui encore très largement utilisée.

insuffisantes... Cet ouvrage propose, au travers d'un cadre conceptuel, une analyse des relations entre certains états psychologiques ressentis par les survivants (sentiments d'injustice et d'insécurité) et leurs réactions (implication, engagement et intention de quitter leur organisation), et l'introduction d'une variable psychologique primordiale, l'estime de soi. Cette meilleure connaissance acquise permettra aux entreprises d'atténuer, de mieux maîtriser, voire d'anticiper, les syndromes provoqués auprès de leurs survivants. C'est ainsi que la problématique du plan social sera moins taboue, anxiogène, voire dépressogène pour le monde des relations professionnelles. »

Blau (1985) définit l'implication dans le métier comme l'attitude d'un individu envers sa profession ou sa vocation. Il souscrit pleinement à la thèse de Hall (1971) selon laquelle l'implication dans le métier se distingue des autres formes ou cibles d'implication (comme par exemple l'organisation ou le travail). Il se propose de mettre fin à la redondance conceptuelle des instruments de mesure de l'implication au travail dénoncée par Morow (1983). Sa contribution majeure au regard de la mesure de l'implication relève plus d'un travail d'opérationnalisation que de renouvellement du concept.

6.3.1.2. Construction de l'échelle de mesure

Blau (1985) considère que la quasi-totalité des échelles existantes souffrent de problèmes de redondance conceptuelle, ou de fiabilité, ou d'un manque de générabilité. Il construit sa propre échelle de mesure, composée de huit items. Celle-ci repose sur trois échelles existantes – celles de Price et Mueller (1981), Downing et ses collègues (1978), Liden et Green (1980). Il mesure l'implication à partir des trois critères suivants : 1/ des activités associées à l'exercice de la profession; 2/ du désir de continuer à travailler dans cette profession malgré l'existence d'opportunités disponibles dans d'autres champs professionnels ; 3/ de l'intérêt pour les activités professionnelles indépendamment de l'emploi et de l'organisation actuels. L'instrument de mesure présente des propriétés psychométriques (validité interne et discriminante) très satisfaisantes. Il est aujourd'hui encore parmi les échelles les plus utilisées, bien qu'il s'agisse d'une conceptualisation considérée comme unidimensionnelle. Cependant, cette échelle est fortement concurrencée par l'échelle multidimensionnelle développée par Meyer et ses associés (1993).

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Les pratiques professionnelles au sein de votre entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?

Si les pratiques professionnelles de l'entreprise sont en conflit avec les valeurs des employés un manque certain d'implication se fera sentir.

Vos relations avec vos collègues sont-elles agréables ?

Des relations harmonieuses avec ses collègues aident à l'implication au travail⁶⁵

Pour mener à bien votre fonction, vous donne-t-on la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?

Si les employés ont la possibilité d'avoir des ressources complémentaires pour faire un travail, cela est significatif de l'attention portée par l'entreprise au regard de ces employés. Si les employés ressentent ce type de bénéfice il s'en suivra de large bénéfice et un investissement certain des employés pour leur entreprise.⁶⁶

Le regard d'autrui vous sensibilise-t-il ?

Se sentir regardé peut être un bon signe d'implication et d'assurance⁶⁷

Passez-vous assez de temps avec vos proches ?

Lorsqu'une personne passe du temps avec ses proches, c'est pour lui un repos, et ce repos peut être grandement favorable et porteur d'une énergie harmonieuse au sein de l'univers professionnel, surtout si le métier n'apporte aucune valeur à l'employé. L'étude entreprise par Grégor Boville concernant les éboueurs en est une bonne démonstration.⁶⁸

6.3.2. Eprouver (Au travail ; Hors travail)

La mesure de l'estime de soi

6.3.2.1. Mesure de l'estime de soi de Rosenberg

Expérience de Rosenberg (1965)

⁶⁵ Revue européenne de psychologie appliquée, Volume 56, numéro 2, pages 139-149 (juin 2006), Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait de PAILLE, P.

⁶⁶ Optimiser l'implication des collaborateurs, Mécénat de compétences : l'entreprise y gagne aussi, NAAMAN, R. 26, février 2008, 2009 Novethic

⁶⁷ Implication : entre imaginaire et institution, Séminaire d'anthropologie de l'imaginaire appliquée aux situations sociales et culturelles, Campus social d'Angers, 2004, René Barbier

⁶⁸ BOUVILLE, G. Doctorant en Sciences de Gestion au CREM-CNRS (IGR-IAE de Rennes, Université de Rennes 1), Communication présentée aux « Troisièmes Rencontres Jeunes & Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée, Marseille 24-26 octobre 2007 ». Jeunes, générations : continuités/discontinuités/ruptures ?

L'estime de soi globale (ESG), par la Self-Esteem Scale de Rosenberg (1965). Cette échelle, l'une des plus utilisées au plan international, mesure la perception globale qu'une personne a de sa propre valeur, à partir de dix énoncés simples comprenant un format de réponse de type Lickert en quatre points (de fortement en accord à fortement en désaccord). Le total donne un score allant de 10 à 40, dont la moyenne se trouve généralement autour de 30 à 33.

« L'estime de soi, comme nous l'avons noté, est une attitude positive ou négative envers un objet particulier, à savoir, le soi... Une haute estime de soi, telle qu'elle est reflétée dans les items de notre échelle, exprime le sentiment qu'on est «suffisamment bien». L'individu sent simplement qu'il est une personne de valeur ; il se respecte lui-même pour ce qu'il est, mais il ne reste pas en stupéfaction vis-à-vis de lui-même ni n'attend pas des autres qu'ils restent stupéfaits par lui. Il ne se considère pas nécessairement lui-même comme supérieur aux autres. »⁶⁹

Ce test permet la mesure de l'estime de soi à partir de 10 items :

1. je suis quelqu'un de bien, du moins aussi bien que n'importe qui.
2. je pense que j'ai un certain nombre de bonnes qualités.
3. j'ai tendance à me dire que je ne vauds rien.
4. je suis capable de faire des choses aussi bien que la plupart des gens.
5. je ressens que je n'ai pas de quoi être fier.
6. j'ai une attitude positive vis-à-vis de moi-même.
7. je suis plutôt satisfait de moi.
8. j'aimerais avoir davantage de respect envers moi-même.
9. je me sens franchement inutile.
10. je pense parfois que je ne sers à rien.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Vous appréciez-vous avec vos talents et vos vulnérabilités ?

S'apprécier tant au niveau de ses capacités que de ses défauts est signe de confiance en soi, d'estime de sa personne.

⁶⁹ ROSENBERG, M. Society and the adolescent self-image – Princeton, Princeton University Press (1965)

Etes-vous reconnaissant à l'égard de vos réussites ?

Se reconnaître dans ses réussites est un signe de confiance en soi, d'estime de soi.

Vos relations avec votre supérieur hiérarchique sont-elles bonnes ?

Lorsque les relations avec ses responsables sont harmonieuses, l'employé se trouve en confiance dans ses activités professionnelles.

Aimez-vous vous investir dans de nouveaux défis professionnels ?

Rechercher de nouveaux défis est signe de confiance, d'estime de soi.

Valorisez-vous vos ressources, talents ainsi que vos capacités en toute situation ?

Lorsque l'on s'estime, on peut facilement valoriser ses ressources personnelles.⁷⁰

Avez-vous été confronté à d'importantes situations critiques ?

Savoir affronter les situations critiques comme les bonnes situations est un heureux signe et favorise l'estime de soi.⁷¹

6.3.3. Agir (Au travail ; Hors travail)

La mesure du conflit entre situation professionnelle et personnelle

6.3.3.1. Mesure du conflit entre le travail et la vie personnelle

Vision transactionnelle de Cary Cherniss

Le Cherniss Burnout Measure de Burke et Deszca (1986)

Nous avons évalué **la surcharge de rôles** à l'aide de l'instrument de mesure à cinq éléments élaboré par Bohlen et Viveros-Long (1981). La surcharge de rôles est calculée en additionnant la moyenne de ces cinq éléments. Des pointages élevés indiquent une surcharge de rôles importante.

Nous avons évalué **l'interférence du travail dans la famille** à l'aide d'une échelle de Likert à cinq éléments mise au point par Gutek, Searle et Kelpa (1991). L'interférence du travail dans la famille est calculée en additionnant la moyenne de ces cinq éléments. Des pointages élevés indiquent des niveaux élevés d'interférence perçue.

⁷⁰ <http://emergence2000.wordpress.com/2008/05/18/lestime-de-soi/>, Valorisation de soi

⁷¹ GARNEAU, D. Estime de soi, <http://www.aide.ulaval.ca/sgc/pid/1484>

Mesures de soutien organisationnelles : Nous avons utilisé des études antérieures (Bohen et Viveros-Long, 1981; Frone et Yardley, 1996; Sekaran, 1986) pour produire une liste de treize avantages et services qui s'étaient révélés utiles pour aider les employés à composer avec le stress et le déséquilibre entre le travail et la vie personnelle.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Pensez-vous qu'il y a du favoritisme pour l'attribution de nouvelles fonctions ?

Le fait de penser qu'il y a du favoritisme pour certaines personnes est un risque de conflit au travail.⁷²

Votre entreprise connaît-elle des changements organisationnels ?

Lors de changements organisationnels, si ces derniers sont perturbateurs pour les employés, cela risque de déborder sur la vie personnelle et familiale.

Les priorités attribuées à votre fonction subissent-elles des changements incessants ?

Des changements permanents dans le travail peuvent être néfastes pour la vie personnelle.

Etes-vous confronté à des situations familiales conflictuelles ?

Des situations de conflit au foyer peuvent compromettre un bon équilibre au travail.⁷³

Etes-vous dans la perspective d'une naissance attendue ?

Une naissance souhaitée est un gage favorable d'un bon équilibre au travail. Par contre dans le cas contraire cela est un risque de perturbation dans l'univers professionnel.

⁷² LEDUC, D. est avocat au Groupe droit du travail et de l'emploi chez Ogilvy Renault, La Presse, 22 mai 2004. « *Le favoritisme personnel est souvent le siège de nombreux conflits dans le milieu de travail et entraîne souvent des situations de conflits d'intérêts et de personnalités et conduit souvent à l'abus physique et psychologique* ».

⁷³ Le conflit entre le travail et la vie personnelle survient lorsque les exigences professionnelles et familiales sont incompatibles et qu'il devient par conséquent difficile d'assumer un rôle sans nuire à un autre (Edwards et Rothbard, 2000; Greenhaus et Beutell 1985). Cette définition sous-entend la présence d'une relation multidirectionnelle dans laquelle travail et famille s'influencent mutuellement (Frone, 2002). Lorsque ces deux dimensions entrent en conflit, il faut abandonner les gratifications dans un domaine pour pouvoir en recevoir dans un autre (Edwards et Rothbard, 2000).

Passez-vous par des états de tensions dans votre vie familiale ?

Et si assumer pleinement son rôle de parent pouvait renforcer ses compétences managériales ? C'est en tout cas la conclusion d'une étude américaine de la Clark University. « *Le vécu familial donne aux managers des sentiments positifs qu'ils transfèrent sur leur lieu de travail et qui facilitent la performance. Ils les aident à développer leur capacité à prendre en compte les autres, ce qui est crucial pour encadrer les autres, travailler en équipe ou se référer à ses supérieurs* », estime Laura Graves qui a dirigé l'étude.

Un état de tension constant ou répétitif vécu chez soi aurait du mal à s'effacer ou à être vécu sereinement au sein de l'entreprise.

Comportementalement parlant, il en résultera des tensions existantes menant vers un mal être synonyme d'interaction propre à détourner l'individu de ce pourquoi il se consacre au travail.

6.4. Niveau organisationnel

Dans ce sous-chapitre nous avons construit plusieurs questions concernant le processus de niveau organisationnel.

Pour cela nous avons élaboré un ensemble de questions se reportant aux notions étudiées dans notre cadre méthodologique.

Au niveau du « remarquer » nous analysons différents thèmes, tel que :

- La mesure des émotions
- La mesure des états affectifs
- La mesure de la vulnérabilité

Au niveau de « l'éprouver » nous analysons la mesure de l'état d'anxiété et la mesure du stress.

Au niveau de l'agir nous analysons la mesure du bien être de l'individu en entreprise et hors entreprise.

Nous considérons qu'il est essentiel d'analyser cette double crise (professionnelle et familiale) chez les employés. Que se passe t-il ? Comment les « toxic handlers » en naissance, émergent-ils ? Ces différentes questions au niveau organisationnel nous aident à « trouver » le « toxic handler », la « ressource » qui pourra intervenir dans la crise.

Pour construire nos questions nous nous sommes appuyés sur des outils existants et nous avons ensuite construit nos propres questions.

6.4.1. Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle

L'activation de la compassion,

Les caractéristiques de l'architecture sociale

La mesure des émotions

La mesure des états affectifs

La mesure de la vulnérabilité

En ce qui concerne « l'activation de la compassion » et « les caractéristiques de l'architecture sociale », nous n'avons pas trouvé d'outils de mesures représentatifs. Malgré cela nous avons intégré dans notre questionnaire des questions concernant « la structuration » et qui peuvent répondre à ces items.

6.4.1.1. Mesure des émotions

Les chercheurs qui définissent les émotions comme des états de ressenti ont mesuré ces états avec des questionnaires d'auto-évaluation. Ces chercheurs demandent en général : « A ce moment précis, avec quelle intensité (sur une échelle de 1 à 7), ressentez-vous de la tristesse, de la joie, de la peur, de la colère, ... ? » (Par exemple, Brandstätter, 1981, 1983 ; Scherer, 1984). L'utilisation de questionnaires d'auto-évaluation suppose que les émotions soient conscientes et que les individus puissent à la fois accéder à ces états conscients et les quantifier.

D'autres chercheurs, définissent les émotions en termes de réaction physiologique et de rétroaction du système nerveux périphérique (James, 1890 ; Lange, 1922). D'autres chercheurs encore définissent les émotions en termes d'expressions faciales et leurs rétroactions (Ekman, Friesen, & Ancoli, 1980 ; Izard & Malatesta, 1987 ; Zajonc, 1985). Un grand nombre de chercheurs définissent les émotions en termes d'un ensemble d'évaluations cognitives et de processus d'étiquetage. Ils mesurent ces processus à travers des auto-évaluations, des attributions et des jugements personnels (Frijda, 1986 ; Roseman, 1991 ; Scherer, 1988 ; Smith & Ellsworth, 1985).

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Votre job est-il source de satisfaction ?

La satisfaction apportée par le travail est favorable aux émotions positives.

L'aménagement de votre environnement professionnel vous convient-il ?

Un bon aménagement est favorable à l'employé.⁷⁴

Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?

L'importance est donnée aux relations dans le travail avec ses collègues et au regard de sa hiérarchie.⁷⁵

6.4.1.2. Mesure des états affectifs

Une distinction très générale concerne l'émotion et l'affect. Certains instruments, comme l'échelle d'affects positifs et d'affects négatifs (Positive Affect and Negative Affect Scale – PANAS de Watson, Clark, & Tellegen, 1988), la liste révisée des adjectifs affectifs multiples (Multiple Affect Adjective Checklist-Revised – MAAC-R de Zuckerman & Lubin, 1985) ou le questionnaire d'humeur du moment (Current Mood Questionnaire de Feldman, Barret, & Russell, 1998), sont conçus pour mesurer des états affectifs généraux. Le BMIS, peut aussi être employé pour mesurer l'affect général positif et négatif ainsi que le niveau d'éveil. D'autres instruments, comme l'échelle des émotions différentielles (Differential Emotions Scale d'Izard, 1977), et l'index des profils émotionnels (Emotions Profile Index, 1998), basé sur la théorie psycho-évolutionniste des émotions de Plutchik, mesurent des états émotionnels spécifiques.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Vous sentez-vous accepté et aimé par vos proches (mari, femme, enfants, père, mère) ?

Se sentir aimé est un signe favorable au bien être, à un état affectif équilibré.

⁷⁴ GROSJEAN, V. RIBERT-VAN De WEERDT, C. Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions. Les effets du contrôle dans les centres d'appels, *Le travail humain*, 2005, vol. 68, n° 4, pp. 355-378. L'article traite de l'évaluation ergonomique des effets du contrôle sur le bien-être des travailleurs dans deux centres d'appels rattachés à la même entreprise.

⁷⁵ GROSJEAN, V. RIBERT-VAN De WEERDT, C. Les effets du contrôle managérial sur la santé et le bien-être. Etude par le biais des émotions. Actes du congrès international « *Homme et Organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise* ». Nancy/Metz/Mondorf-lès-Bains, 22-24 novembre 2004. (Publication non répertoriée dans les éditions précédentes), L'étude présentée porte sur les effets du contrôle managérial sur la santé et le bien-être des salariés d'un centre d'appels téléphoniques. Basée sur la prise en compte des émotions au travail, elle considère celles-ci comme une variable intermédiaire entre ces deux paramètres, contrôle managérial d'un côté, santé et bien-être de l'autre.

Prenez-vous du bon temps avec vos proches et votre cercle d'amis ?

Etre proche de sa famille, passer des moments agréables avec ses amis, apportent un état affectif positif.⁷⁶

6.4.1.3. Mesure de la vulnérabilité de Holmes et Rahe.

Rappelons ici que notre problématique principale porte sur la résilience de compassion, la définition de son processus et son activation par les toxic handlers. Personnes spécifiques de l'entreprise qui portent sur elles les souffrances de leurs collègues, et qui subissent ce phénomène de double crise. Cette combinaison individuelle, collective et organisationnelle « redynamise l'organisation » en crise et « libère de la souffrance » les individus.

Evénements stressants Intensité du stress

- Mort de l'époux (épouse)
- Divorce
- Emprisonnement
- Mariage
- Départ à la retraite
- Arrivée d'un nouveau né
- Changement de situation
- Départ d'un enfant du foyer
- Succès personnel important
- Changement de résidence
- Vacances
- etc. ...

Cette échelle (réduite ici volontairement à quelques items) donne une idée de la variété extrême des stressors éventuels. Et c'est un fait que des accidents cardiaques surviennent à l'annonce inattendue d'événements aussi bien heureux que malheureux, que des cancers ou d'autres maladies apparaissent particulièrement dans les périodes d'entrée à la retraite ou quand surviennent des changements professionnels ou familiaux aussi bien positifs que négatifs.

⁷⁶ YAGER, J. Les vrais amis, bien s'entourer pour être heureux, Payot

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Pouvez-vous compter sur vos proches lorsque vous êtes tracassé ?

En l'absence de ses proches lorsque la personne en a besoin, elle peut éprouver de la souffrance, se sentir seule.

Les sans-logis vous touchent-ils ?

Les personnes sans domicile fixe peuvent toucher, cela met l'individu en face de son destin et si il lui arrivait la même chose, se retrouver sans rien et si l'individu perdait tout, son travail, son domicile, sa famille.

Suis-je important pour mon entourage ?

Se sentir important pour ses proches est un signe de bien être. Lorsque l'individu se trouve dans la situation où il est sans aucune considération par ses proches, alors il se trouve isolé, abandonné, seul devant les difficultés de l'existence.

6.4.2. Éprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante

La mesure de l'état d'anxiété

La mesure du stress en entreprise

Les émotions toxiques ; Le stress ; Le concept de toxic handler

6.4.2.1. Mesure de l'état d'anxiété

L'Echelle d'Anxiété-Etat évalue les sentiments d'appréhension, la tension, la nervosité et l'inquiétude que le sujet ressent au moment de la situation anxiogène ou de la situation de compétition.

Ce questionnaire est donc un indicateur des modifications transitoires de l'anxiété provoquée par des situations aversives.

La mesure de l'état d'anxiété, par le State-Trait Anxiety Inventory de Spielberger (1983). Ce questionnaire, l'un des plus utilisés, comprend vingt items simples permettant de mesurer l'anxiété. (Je me sens calme ; Je me sens sûr de moi ; Je suis tendu ; Je me sens contraint ; Je me sens à mon aise ; Je me sens bouleversé ; Je m'inquiète à l'idée de malheurs possibles ; Je me sens satisfait ; J'ai peur ; Je me sens bien ; J'ai confiance en moi ; Je me sens nerveux ; Je suis agité ; Je me sens indécis ; Je suis détendu ; Je suis content ; Je suis inquiet ; Je me sens troublé ; Je me sens stable ; Je me sens dans de bonnes dispositions).

Ces items sont cotés de 1 à 4 (ou de 4 à 1 pour ceux qui évaluent l'absence d'anxiété). Le score total s'étend de 20 à 80, la moyenne habituelle se situant autour de 40 à 45. En outre, il comporte aussi vingt items destinés à déterminer l'anxiété-état, non utilisés ici compte tenu du caractère situationnel de cette composante.⁷⁷

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?

Tout changement provoque un état inquiet, la peur du lendemain⁷⁸

La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?

Si la structure de l'entreprise a été remanié, alors l'entreprise a subi un changement de structure, de stratégie et de son management, c'est l'identité organisationnelle de l'entreprise qui est remise, en cause.

L'entreprise subit-elle des licenciements ?

Lorsqu'une entreprise subit des licenciements, l'anxiété est forte, la peur de se retrouver sur le banc des futurs licenciés, de perdre son emploi, de se retrouver au chômage, de ne plus pouvoir assurer sa vie familiale, d'être déshonoré, ...⁷⁹

L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipée ?

De même que le licenciement fait peur, les mises à la retraite anticipée, sont de même nature, et souvent cachent des licenciements déguisés.

⁷⁷ SPIELBERGER, C.D : Manual for the State-Trait Anxiety Inventory – Palo Alto, Consulting Psychologists Press (1983)

⁷⁸ Revue Québécoise de psychologie, vol. 19, n° 3, 1999, annonce d'un changement, anxiété situationnelle et traits de la personnalité : une étude exploratoire, Jacques B. Gauthier et Francine Rancourt

⁷⁹ Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2007, vol. 2, N° 2, La flexibilité à l'épreuve du licenciement. Conflits autour d'un plan de restructurations dans un groupe pharmaceutique en France, GUYONVARCH, M. Université d'Evry Val d'Essonne, France

6.4.2.2. Mesure du Stress en entreprise

Nous avons étudié en complément du questionnaire « Stress Map » de Q-Metrics, trois autres outils (questionnaires) utilisés pour mesurer la gestion du stress au sein d'une entreprise. Ces différentes études nous ont permis d'intégrer des questions dans notre questionnaire concernant la mesure de la résilience de compassion en entreprise au sujet du stress vécu par les acteurs de l'entreprise.

Le MSP 9

Le questionnaire de Robert Karasek

Stress Audit de Capital Santé

Le MSP

La Mesure du Stress Psychologique (MSP) a été créée spécifiquement pour mesurer les niveaux de stress dans une population non clinique. Dans sa forme originale, la MSP49 (Lemyre, 1987; Lemyre & Tessier, 1988) est une mesure auto-rapportée, papier-crayon, comprenant 49 items en français. Elle a depuis été traduite et validée en anglais (Lemyre, Tessier, & Fillion 1991). Sous forme d'énoncés, les items portent sur les aspects somatiques, comportementaux et cognitivo-affectifs de l'état psychologique d'être stressé/e. Les répondants indiquent à quel point ils ressentent chaque symptôme sur une échelle de 8 points d'ancrage de type Likert (1 = « Pas du tout »; 8 = « Énormément »).

La version intégrale ou les versions abrégées de l'échelle comportent certains avantages dont : (a) mesurent l'état subjectif d'être stressé/e; (b) une conceptualisation et opérationnalisation indépendantes des stressseurs et des résultantes de santé mentale et physique; (c) vise à mesurer le stress dans une population non clinique; par conséquent, la distribution des scores est normale; (d) des normes établies; (e) facile et économique à administrer. Cette mesure est utilisée dans une variété de contextes professionnels, organisationnels et cliniques. Elle a été traduite en plusieurs langues dont l'italien, le japonais, l'espagnol, et le portugais.

Contextes organisationnels ayant fait usage de la MSP :

Hôpital Rivière des Prairies

Centre hospitalier St-François d'Assise

Renault France

APEX (Association of professional executives of the Canadian public service)

Hydro Québec

Stress Audit de Capital Santé

Conçu par CAPITAL SANTE en collaboration avec l'équipe du Dr Légeron, StressAudit® est une prestation d'enquête de santé permettant d'**évaluer les composantes du stress professionnel** présent au sein d'une entreprise. Utilisant un logiciel innovant et s'appuyant sur la méthodologie M.O.S.S.T_(Mesure Opérationnelle et Scientifique du Stress au Travail). StressAudit® permet d'aborder la problématique du stress de façon rigoureuse, objective et dépassionnée.

Les résultats de l'audit sont chiffrés et commentés, ils permettent notamment de :

- Evaluer le **niveau de stress** grâce à des indicateurs objectifs et quantifiables.
- Identifier les populations les plus exposées.
- Identifier les facteurs de stress liés à l'environnement et aux conditions de travail.
- Déterminer les **actions de prévention** à mener.
- Compléter l'**évaluation des risques professionnels** et enrichir le Document Unique.

StressAudit® s'appuie sur des échelles de mesures *scientifiques* du stress qui sont utilisées depuis de nombreuses années en milieu professionnel.

Quatre dimensions sont explorées :

- Le niveau de stress
- Les facteurs de stress présents dans l'environnement de travail
- Les répercussions psychologiques du stress chez les individus
- La perception subjective qu'ont les salariés de leur stress.

Ces résultats sont croisés avec des critères socioprofessionnels (âge, profession, service, ancienneté, transport quotidien...) pour une analyse affinée par sous-populations.

Exemple de type de questions intégrant notre questionnaire :

Suite à une crise, la structure, les normes, les valeurs et les processus existants sont-ils mis en cause par les individus ?

Lorsque la structure, les normes, les valeurs, les processus sont mis en cause par les employés, il y a un fort risque de stress dans l'entreprise. Le stress est avant tout une perte de repères, la naissance d'une peur, la peur de ne plus se situer, de ne plus savoir où l'on se trouve dans l'organisation, la peur du lendemain.

Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?

La perte d'un membre de sa famille, d'une personne proche est fortement déstabilisante pour l'individu. Et, lorsqu'un tel individu est blessé, le risque est grand de sombrer. Toutefois certaines personnes, nous avons vu les toxic handlers peuvent révéler au grand jour leur personnalité, en de pareilles situations dans des périodes de turbulences en entreprise.⁸⁰

Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?

La déstabilisation dans ce cas, est d'ordre matériel, mais elle touche l'émotionnel de la personne, c'est quelque chose qui lui est proche. La perturbation est moindre que lors d'une violence chez un proche, mais elle se fait sentir. La souffrance subie se retrouve ensuite dans l'univers professionnel.

6.4.3. Agir par la sélection des ressources rares

Théorie des ressources ; Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

La mesure du bien être

6.4.3.1. Mesure du bien être au travail

Le questionnaire de Robert Karasek

Le questionnaire de Robert Karasek est un questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise. Les différents items du questionnaire de karasek permettent d'apprécier 4 éléments :

⁸⁰ ROUSSELET, A. et ROCHER, F. Découverte fortuite d'anomalie ECG chez un manutentionnaire, CAMIP, avril-juin 2009. Mettent en exergue que l'apparition de désordre émotionnels importants, tel un deuil, une perte d'emploi, violence conjugale, conflit de travail, surendettement sont considérés comme des facteurs de risques de maladies naissantes

1. La latitude décisionnelle
2. La demande psychologique
3. Le soutien social
4. La reconnaissance

La latitude décisionnelle

Elle prend en compte à la fois l'**autonomie décisionnelle** et l'**utilisation des compétences**.

a) L'autonomie décisionnelle, c'est la possibilité de choisir sa **façon de travailler**, de **participer aux décisions** qui s'y rattachent.

- mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi même
- dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail

b) L'utilisation des compétences

L'utilisation des compétences, c'est la possibilité d'utiliser ses propres compétences et d'en développer de nouvelles.

- dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles;
- dans mon travail j'effectue des tâches répétitives;
- mon travail me demande d'être créatif.

La demande psychologique

C'est la charge psychologique associée à l'exécution des tâches, à la quantité et à la complexité des tâches, aux tâches imprévues, aux contraintes de temps, aux interruptions et aux demandes contradictoires.

- mon travail demande de travailler intensément;
- on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive;
- je reçois des ordres contradictoires de la part des autres personnes;
- mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense;
- mon travail est très «bousculé».

Le soutien social

C'est l'aide des collègues et de la hiérarchie

De la part des collègues

- les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents;
- les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt;

De la part de la hiérarchie

- mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés;
- mon supérieur prête attention à ce que je dis;

La reconnaissance

C'est la reconnaissance de l'entreprise

- on me traite injustement dans mon travail;
- ma sécurité d'emploi est menacée;
- ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation.

Exemple de type de questions intégrant notre recherche :

Les relations professionnelles sont-elles colorées par un sentiment de peur ?

Le sentiment de peur est à l'opposé du bien être ⁸¹

Le fonctionnement quotidien est-il perturbé par l'imprévu au point d'hypothéquer les objectifs de l'organisation et des équipes ?

Les perturbations quotidiennes entraînent un malaise au travail dans la mesure où les employés sont déstabilisés par ces perturbations, déséquilibrés

⁸¹ Dossier : DESSORS, D. Clinique du travail et transmission, La peur au cœur, « *Les situations menaçantes ne sont pas toujours réductibles à des risques physiques. L'écart entre le projet idéal sur lequel se mobilisent l'investissement personnel et la réalité épuisante provoque chez le travailleur social une tension dangereuse. L'organisation du travail est ici mise en cause.* », 2009

Dans des situations difficiles l'énergie est-elle utilisée pour empêcher d'agir ?

Lorsque qu'un employé rencontre une situation difficile, si de surcroît à cette situation une énergie négative est employé à contre la personne, ce dernier peut ressentir de la souffrance. Ce peut être l'exemple d'une secrétaire arrivant en retard par la faute d'un enfant malade et devant subir les remontrances de son patron.

Lors d'un changement, l'encadrement des équipes est-il modifié ?

La modification de l'encadrement des équipes lors d'un changement, peut être de deux natures selon le type de modification. Les personnes subissant ces modifications peuvent en souffrir mais tout au contraire elles peuvent en retirer un bien-être, tout cela va dépendre de la nouvelle situation au regard de l'ancienne. Si une secrétaire qui travaillait avec un responsable difficile, se retrouve dans la nouvelle situation avec un responsable agréable, sa situation devient de surcroît agréable.

Les objectifs individuels dominent-ils les objectifs de l'organisation ?

Il important que les employés gardent leurs objectifs personnels et individuels, il en va de leur équilibre et de leur bien être.

La prise de décision et ses conséquences est-elle parsemée de nombreuses hésitations ?

Lorsque les décisions prises ne sont pas nettes, cela est dangereux pour l'équilibre des employés. Des hésitations répétées sont signes de non stabilité. Et les employés dans les changements doivent avant tout retrouver un état stable.⁸²

Y-a-t-il un espace pour apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes ?

Un espace prévu aux employés, à l'innovation, à l'échange, à la communication est d'une grande importance. Cet espace est facteur d'ouverture, de réflexions positives et partagées, cet espace est tout particulièrement favorable au bien-être des employés, ils se sentent écoutés.

⁸² Quand bien-être rime avec bien faire, Par BERGER, S. 2007, « Il y a la base, qui va des conditions physiques de travail (des locaux chauffés, du matériel de bureau adapté...) à l'aspect moral (harcèlement...). Certains s'en contentent. Après, il y a toute une série d'actions possibles pour viser le bien-être », explique Serge Cornet, directeur des ressources humaines chez Europ Assistance, une entreprise sensible à la problématique du bien-être au travail.

Les interactions entre les individus, les secteurs de l'organisation, l'environnement permettent-ils l'émergence d'une identité nouvelle après une crise ?

Lorsque les conditions sont réunies, lorsque les acteurs sont nommés, lorsque les parties prenantes sont préparées, lorsque la crise et le changement sont maîtrisés, alors l'organisation est en évolution et cette évolution est heureuse pour les employés. Une identité nouvelle est en construction. Dans le cas contraire, une crise non maîtrisée, des responsables déstabilisés, une stratégie chancelante, une structure qui s'écroule, la situation nouvelle devient catastrophique et dangereuse pour le bien-être des employés. L'identité est en crise, il y a le risque d'une perte d'identité organisationnelle.⁸³

6.5. Questionnaire SRS

6.5.1. Processus individuel

6.5.1.1. Remarquer individuel

Observation

1. Voyez-vous les difficultés des autres ?
2. Etes-vous d'avis que cela ne vaudrait guère la peine de s'en faire pour certains problèmes ?
3. Vous arrive-t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?
4. A la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?
5. Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?
6. Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?

Gestion du temps

1. Vous arrive-t-il de louper des rendez-vous ?
2. Vous laissez-vous surprendre par les événements ?
3. Passez-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?
4. Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?
5. Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?
6. Votre entourage vous refile-t-il des tâches ?
7. Lorsque votre entourage vous refile des tâches, les acceptez-vous ?
8. La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?

⁸³ CARDU, E. CAIRN.Info, 2008, *Construction identitaire professionnelle et interaction en contexte de transition culturelle : l'étude d'un cas.*

9. Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?
10. Aidez-vous les autres au point de ne pas arriver à boucler votre travail ?
11. Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?
12. Trouvez-vous du temps pour vos passes temps ?
13. Votre état de fatigue vous empêche-t-il de boucler une tâche ?
14. Vous réservez vous du temps pour vous ?
15. Malgré que vous disposiez de temps, vous êtes généralement speedy ?
16. Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?
17. L'attente est-elle difficile pour vous ?
18. Impatientez-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?

6.5.1.2. Eprouver individuel

Sympathie

1. Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?
2. Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?
3. Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?
4. Faites vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?
5. Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?
6. Retenez-vous votre énervement et votre frustration ?
7. Faites vous savoir autour de vous que vous êtes sous pression ?

Empathie

1. Enviez-vous le succès des autres ?
2. Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?
3. Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?
4. Acceptez-vous sans difficulté les différences ?
5. Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?
6. Les inconnus vous dérangent-ils ?
7. Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?
8. Aimez-vous les sports collectifs ?
9. Etes-vous proche des démunis ?
10. Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?
11. Aimez-vous votre image ?
12. Aimez-vous la compagnie d'autrui ?

13. Lorsque vous êtes en colère, ignorez-vous ce que vous allez dire ?
14. Accusez-vous les autres d'un tas de maux lorsque vous vous sentez énervé ?
15. Explotez-vous facilement ?
16. Perdez-vous le contrôle des émotions lorsque vous êtes sous pression ou frustré ?
17. Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?

6.5.1.3. Agir individuel

Investissement / Motivation

1. Eprenevez-vous des difficultés à dire "non" ?
2. Vous préparez-vous à affronter des défis ?
3. Finalisez-vous les projets que vous vous êtes proposé de réaliser ?
4. Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?
5. Vous sentez-vous perdu et désemparé dès qu'un problème se pose ?
6. Accordez-vous davantage d'importance à votre satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?
7. Etes-vous apte à mesurer les défis ou les situations nouvelles ?
8. Vous montrez-vous plutôt prudent vis-à-vis de nouvelles tâches ?
9. Commencez-vous par les tâches secondaires de manière à éviter les prioritaires ?
10. Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?
11. L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?
12. Eprenevez-vous des difficultés à vous investir dans ce que vous entreprenez ?
13. Êtes-vous impliqué dans votre travail ?
14. Pouvez-vous contrôler votre charge de travail par vous-même ?
15. Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?
16. Disposez-vous des moyens nécessaires pour réaliser vos tâches journalières ?

Engagement / Implication

1. Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?
2. Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?
3. Votre job est-il dépourvu de sens ?
4. Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?
5. Les événements de votre vie sont programmés dans les détails ?
6. Parvenez-vous à combler vos besoins ?

7. Pensez-vous que des ressources positives peuvent vous éclairer ?
8. Dans un échange regardez-vous autrui ?

6.5.2. Processus collectif

6.5.2.1. Remarquer collectif

Remarquer autrui au travail

1. Les pratiques professionnelles au sein de votre entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?
2. Y a-t-il suffisamment de flexibilité dans votre vie professionnelle afin d'assumer également votre sphère non professionnelle ?
3. Vous adressez-vous à quelqu'un qui sait s'y prendre dans des situations difficiles ?
4. Trouvez-vous des personnes pour s'atteler avec vous à des projets ?
5. Confronté à des situations difficiles, cherchez-vous à échanger avec une personne de confiance ?
6. Confronté à un problème, vous adressez-vous volontiers à un conseil ?
7. Les autres vous dictent-ils les standards, les normes ?
8. Vos relations avec vos collègues sont-elles agréables ?
9. Dans l'exercice de votre fonction avez-vous des contacts avec vos collègues, collaborateurs ?
10. Pour mener à bien votre fonction, vous donne-t-on la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?
11. Vous sentez-vous pressé (stressé) pour tenir les délais d'exécution ?
12. Entretenez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?

Remarquer autrui hors travail

1. Cherchez-vous dans votre entourage les informations dont vous avez besoin ?
2. Informez-vous votre entourage que la manière de fonctionner ne vous convient pas ?
3. Etes-vous embarrassé lorsque les autres savent que vous ne partagez pas leur avis ?
4. Les autres passent-ils avant vous ?
5. Faites-vous appel au soutien et à l'avis des autres ?
6. Faites-vous savoir à votre entourage que vous êtes fort occupé ou que c'est trop lourd ?
7. Voyez-vous le côté humoristique des choses ?

8. Confronté au problème d'autrui, veillez-vous à avoir une vue claire sur ce qui est à votre portée ?
9. Le regard d'autrui vous sensibilise-t-il ?
10. Aimez-vous rendre service aux autres ?
11. Passez-vous assez de temps avec vos proches ?
12. Êtes-vous affecté par un ami en difficulté ?

6.5.2.2. Eprouver collectif

Estime de soi au travail

1. Avez-vous tendance à vous rabaisser en situation d'échec ?
2. Vous appréciez-vous avec vos talents et vos vulnérabilités ?
3. En situation difficile, êtes-vous submergé par vos échecs antérieurs ?
4. Êtes-vous reconnaissant à l'égard de vos réussites ?
5. Trouvez-vous votre travail intéressant ?
6. Le lieu où vous travaillez est-il agréable ?
7. Vos relations avec votre supérieur hiérarchique sont-elles bonnes ?
8. Trouvez-vous les ressources pour concrétiser vos désirs et projets ?
9. Les missions, rôles, attentes que l'on vous confie sont-elles bien définies ?
10. Sentez-vous l'encadrement contrôler vos performances au point de ressentir cela comme pesant pour vous ?
11. Aimez-vous vous investir dans de nouveaux défis professionnels ?
12. Face aux contretemps dans votre travail, vous sentez-vous démuni ?

Estime de soi hors travail

1. Valorisez-vous vos ressources, talents ainsi que vos capacités en toute situation ?
2. Pensez-vous que votre entourage trouve des défauts à vos réalisations ?
3. Prenez-vous la dimension négative des événements en considération ?
4. Faites-vous abstraction de la dimension équitable ou non des contretemps ?
5. Vous trouvez-vous dans des situations impossibles ?
6. Faites-vous face à des situations stressantes ?
7. Trouvez-vous les moyens d'apporter ce que vous souhaitez à vos proches ?
8. Subissez-vous votre vie ?
9. Accordez-vous en situation de crise une place aux lendemains meilleurs ?
10. Eprouvez-vous des difficultés à voir le bon côté des événements ?

11. Estimez-vous que les difficultés sont suivies de succès et de plaisir ?
12. Avez-vous été confronté à d'importantes situations critiques ?

6.5.2.3. Agir Collectif

Agir professionnelle

1. Avez-vous une masse impressionnante de travail ?
2. Pensez-vous qu'il y a du favoritisme pour l'attribution de nouvelles fonctions ?
3. Y a-t-il un retour d'informations sur les actions initiées dans votre organisation ?
4. Les tâches et les responsabilités que l'on vous attribue vous semblent-elles trop importantes?
5. Les délais de finalisation des tâches et des projets sont-ils suffisamment longs ?
6. Votre entreprise connaît-elle des changements organisationnels ?
7. Pensez-vous qu'il y a trop de personnes qui donnent des instructions ?
8. Recevez-vous des instructions contradictoires ?
9. Les tâches que vous faites, sont-elles ennuyeuses et sans intérêt particulier ?
10. Vos horaires de travail sont-ils rigides ?
11. Votre fonction comporte-elle des risques ?
12. Les priorités attribuées à votre fonction subissent-elles des changements incessants ?

Agir non professionnelle

1. Avez-vous des responsabilités à l'égard de personne âgée de votre famille ?
2. Etes-vous confronté à des situations familiales conflictuelles ?
3. Etes-vous dans la perspective d'une naissance attendue ?
4. Souhaitez-vous vous séparer dans votre couple ?
5. Avez-vous un bon état de santé ?
6. Passez-vous par des états de tensions dans votre vie familiale ?
7. Avez-vous des frustrations dans votre vie affective ?
8. Votre habitation vous procure-t-elle des soucis (insécurité, nuisances, paiement du loyer) ?
9. Avez-vous une bonne situation financière ?
10. Vous sentez-vous seul ?
11. Subissez-vous des pressions dues à l'environnement externe ?
12. Votre environnement familial, vos relations, vous conviennent-ils ?

6.5.3. Processus organisationnel

6.5.3.1. Remarquer au niveau de la Structuration

Changements professionnels

1. Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?
2. Les responsabilités ont-elles été remaniées ?
3. La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?
4. La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?
5. Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?
6. Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?
7. L'entreprise subit-elle des licenciements ?
8. L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipée ?
9. Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?
10. Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?
11. Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?
12. Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?

Changements non professionnels

1. Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?
2. Souhaitez-vous la naissance d'un enfant au sein de votre couple ?
3. Subissez-vous une maladie grave ?
4. Un de vos proches est-il gravement malade ?
5. Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?
6. Etes-vous en phase finale de divorce ?
7. Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?
8. Un membre de votre famille vient-il de perdre son emploi ?
9. Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?
10. Avez-vous été victime d'une agression physique récemment ?
11. Avez-vous eu récemment un accident de la circulation ?

12. Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?

6.5.3.2. Eprouver des émotions

Emotions satisfaisantes au travail

1. Votre job est-il source de satisfaction ?
2. L'aménagement de votre environnement professionnel vous convient-il ?
3. Travaillez-vous dans une relation de confiance avec votre boss ?
4. Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?
5. Déployez-vous suffisamment vos talents et vos ressources ?
6. Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?
7. Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?
8. Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?
9. Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?
10. Vous sentez-vous roulé au vu de vos prestations et de vos contributions ?
11. Avez-vous accès aux informations nécessaires à votre fonction ?
12. Vos réalisations sont-elles sources de satisfactions ?

Emotions satisfaisantes hors travail

1. Des personnes sont-elles disponibles pour vous ?
2. Prenez-vous du bon temps avec vos proches et votre cercle d'amis ?
3. Vous sentez-vous accepté, estimé et aimé par vos proches (mari, femme, enfants, père, mère) ?
4. Pouvez-vous compter sur vos proches lorsque vous êtes tracassé ?
5. En cas de besoin votre environnement vous consacre-t-il du temps ?
6. Vos proches vous encouragent-ils à entreprendre des choses nouvelles ?
7. Suis-je à même de procurer à mes proches ce que je souhaite leur offrir ?
8. Puis-je me retrouver avec des amis pour me défouler ?
9. Suis-je proche de mon entourage (amis, collègues)?
10. Suis-je important pour mon entourage ?
11. Les sans-logis vous touchent-ils ?
12. Suis-je honnête avec mon entourage ?

6.5.3.3. Agir par la sélection des ressources rares

Ressources rares

1. Les relations professionnelles sont-elles colorées par un sentiment de peur ?
2. Les normes, les règles, les processus sont-ils discutables ?
3. La coopération peut-elle prendre des formes différentes à tous les niveaux de l'organisation?
4. Le fonctionnement quotidien est-il perturbé par l'imprévu au point d'hypothéquer les objectifs de l'organisation et des équipes ?
5. L'organisation maintient-elle le focus sur les processus et les objectifs à atteindre malgré l'adversité ?
6. L'organisation s'adapte-t-elle sans difficulté ou inconfort majeurs pour fonctionner dans l'incertitude et l'ambiguïté ?
7. Dans des situations difficiles l'énergie est-elle utilisée pour empêcher d'agir ?
8. Les pratiques se redéployent-elles et se mobilisent-elles autour du projet d'entreprise malgré la présence d'un contexte difficile ?
9. Les contretemps sont-ils l'occasion de faire émerger des idées nouvelles ?
10. Lors d'un changement, l'encadrement des équipes est-il modifié ?
11. Lors d'un changement, le management est-il en phase de transformation ?
12. Fiez-vous à la vision et aux positions de votre employeur ?

Evolution

1. Les objectifs individuels dominant-ils les objectifs de l'organisation ?
2. Etablit-on des liens entre les éléments d'une situation imprévue et conduisent-ils à prendre des décisions adaptées ?
3. Les interactions avec les collègues et ceux d'autres secteurs de l'organisation facilitent-ils à affronter les différentes situations ?
4. Le repli et l'absence d'empathie constituent-ils le mode préférentiel de fonctionner ?
5. La prise de décision et ses conséquences est-elle parsemée de nombreuses hésitations ?
6. Les équipes et les individus agissent-ils de leur propre initiative quelle que soit la situation?
7. A-t-on mis en place les moyens de privilégier le mode de fonctionnement acquis ?
8. Les processus, les modes de fonctionnement, les activités sont-elles redéfinies en cohérence avec la situation ?
9. Y-a-t-il un espace pour apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes ?

10. Les interactions entre les individus, les secteurs de l'organisation, l'environnement permettent-ils l'émergence d'une identité nouvelle après une crise ?

11. La structure, les procédures, les standards sont-ils adaptés en fonction des stratégies, des objectifs, des priorités, des projets ?

12. Etes-vous consulté pour les décisions qui ont un impact sur la stratégie de l'entreprise ?

6.5.4. Composition du questionnaire

Dans le tableau ci-dessous nous trouvons la matrice représentant les résultats obtenus après avoir répondu aux questions.

Cette matrice est divisée en 3 colonnes, les processus individuels, collectifs et organisationnels. Chacun de ces processus est ensuite divisé en 3 parties essentielles.

Au processus individuel correspondent les sous processus :

- Le remarquer individuel
- L'éprouver individuel
- L'agir individuel

Au processus collectif correspondent les sous processus :

- Le remarquer collectif
- L'éprouver collectif
- L'agir collectif

Au processus organisationnel correspondent les sous processus :

- Le remarquer au niveau de la structuration
- L'éprouver au niveau des émotions
- L'agir par la sélection des ressources rares

Puis chacun de ces sous processus est ensuite découpé en deux sous-parties.

Chaque sous processus contient 24 questions

Chaque processus contient 72 questions (24 X 3)

Il y a un total de 216 questions (72 X 3)

Chacune des questions est posée sur le système d'une échelle de Lickert, de « non », « un peu », « moyen » à « bien », « tout à fait. Il y a pour chaque question 5 choix possibles.

Chacun des items des sous-processus est ensuite noté en pourcentage de 1 à 5, suivant ce principe :

4.21 à 5.00 – résilience 5 → fortement résilient (forme 3, porteur de compassion)

3.41 à 4.20 – résilience 4 → résilient (forme 2, porteur de souffrance, type empathie)

2.61 à 3.40 – résilience 3 → moyennement résilient (forme 1, porteur de souffrance, type sympathie)

1.81 à 2.60 – résilience 2 → peu résilient (forme 1, porteur de souffrance, type sympathie)

1.00 à 1.80 – résilience 1 → non résilient

Ainsi, pour dix questions posées, à chaque question la somme attribuée est de 1, cela donne un total de 10 points pour dix questions et par conséquent une moyenne générale de 10/10 = 1. Nous posons comme hypothèse principale de travail qu'un « toxic handler » est un individu au minimum de nature résiliente, voir fortement résiliente. Nous avons numérotés de (1) à (16) chacun des relevés, ces nombres sont représentés dans le graphique ci-dessous entre parenthèse.

Nous aurons dès lors toute une possibilité de résultats :

- Le niveau de résilience du « remarquer » Individuel, Collectif et Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau du « remarquer » du processus Individuel, Collectif et Organisationnel (1)

- Le niveau de résilience de « l'éprouver » Individuel, Collectif et Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'éprouver » du processus Individuel, Collectif et Organisationnel (2)

- Le niveau de résilience de « l'agir » Individuel ou Collectif ou Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'agir » du processus Individuel, Collectif et Organisationnel (3)

- Le niveau de résilience du « remarquer » au niveau individuel

Cette mesure permet de connaître le niveau du « remarquer » individuel (4)

- Le niveau de résilience de « l'éprouver » au niveau individuel

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'éprouver » individuel (5)

- Le niveau de résilience de « l'agir » au niveau individuel

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'agir » individuel (6)

- Le niveau de résilience du « remarquer » au niveau Collectif

Cette mesure permet de connaître le niveau du « remarquer » collectif (7)

- Le niveau de résilience de « l'éprouver » au niveau Collectif

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'éprouver » collectif (8)

- Le niveau de résilience de « l'agir » au niveau Collectif

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'agir » collectif (9)

- Le niveau de résilience du « remarquer » au niveau Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau du « remarquer » organisationnel (10)

- Le niveau de résilience de « l'éprouver » au niveau Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'éprouver » organisationnel (11)

- Le niveau de résilience de « l'agir » au niveau Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau de « l'agir » organisationnel (12)

- Le niveau de résilience du processus Individuel

Cette mesure permet de connaître le niveau Individuel (13)

- Le niveau de résilience du processus Collectif

Cette mesure permet de connaître le niveau Collectif (14)

- Le niveau de résilience du processus Organisationnel

Cette mesure permet de connaître le niveau Organisationnel (15)

- Le niveau de résilience général (ensemble des 3 processus)

Cette mesure donne une note global sur les 3 sous-processus et leur désinence en (remarquer, éprouver, agir) (16)

6.5.5. Questionnaire SRS

1 - Processus individuel			2 - Processus collectif			3 - Processus organisationnel			TOTAL
1.1 - Remarquer individuel			2.1 - Remarquer collectif			3.1 – Remarquer au niveau de la structuration			
6	Observation	0,00	12	Remarquer autrui au travail	0,00	12	Changements professionnels	0,00	
		0,00			0,00			0,00	
18	Gestion du temps	0,00	12	Remarquer autrui hors travail	0,00	12	Changements non professionnels	0,00	
		0,00			0,00			0,00	
24	TOTAL	0,00	24	TOTAL	0,00	24	TOTAL	0,00	0,00
		(4)			(7)			(10)	(1)
1.2 - Eprouver individuel			2.2 - Eprouver collectif - Croyances et valeurs			3.2 – Eprouver des émotions			
7	Sympathie	0,00	12	Estime de soi au travail	0,00	12	Au travail	0,00	
		0,00			0,00			0,00	
17	empathie	0,00	12	Estime de soi hors travail	0,00	12	Hors travail	0,00	
		0,00			0,00			0,00	
24	TOTAL	0,00	24	TOTAL	0,00	24	TOTAL	0,00	0,00
		(5)			(8)			(11)	(2)
1.3 - Agir individuel			2.3 - Agir collectif			3.3 – Agir par la sélection des ressources rares			
16	Investissement	0,00	12	Agir professionnel	0,00	12	Management	0,00	
		0,00			0,00			0,00	
8	Engagement	0,00	12	Agir non professionnel	0,00	12	Choix stratégiques	0,00	
		0,00			0,00			0,00	
24	TOTAL	0,00	24	TOTAL	0,00	24	TOTAL	0,00	0,00
		(6)			(9)			(12)	(3)
TOTAL GENERAL		0,00	TOTAL GENERAL		0,00	TOTAL GENERAL		0,00	0,00
		(13)			(14)			(15)	(16)

Tableau 18 : Matrice de réponse du questionnaire de résilience

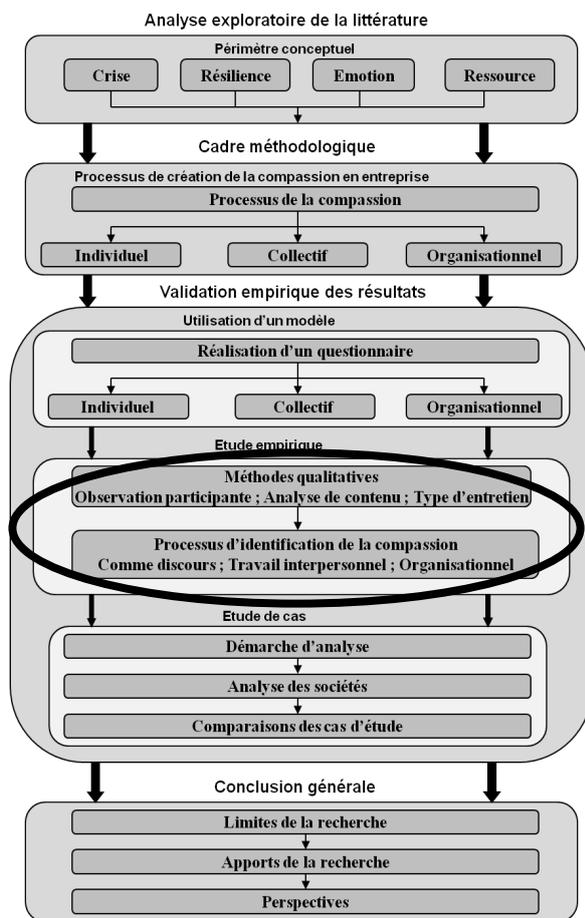
7. Etude empirique

Dans les chapitres précédents nous avons identifiés les sous-processus « remarquer », « éprouver », et « agir », chacun contribuant particulièrement au processus de compassion. Remarquer la souffrance d'autrui ; Eprouver de l'emphase pour la douleur de l'autre ; Agir à la souffrance des individus de l'entreprise. Ces éléments ont été analysés selon trois processus (individuel, collectif, organisationnel). La réflexion nous a conduits à comprendre ces processus au sein des organisations, dans le contexte professionnel. Nous avons réalisé un modèle d'analyse du processus de compassion en entreprise en tenant compte de ces éléments et de notre revue de littérature (crise, résilience, émotion, ressource).

Des travaux ont déterminé des grilles d'évaluation composées d'un ensemble de questions permettant de donner un niveau de résilience individuelle. Pour nos recherches nous nous sommes basés sur ces travaux. Toutefois notre intérêt de recherche porte sur la résilience de compassion en entreprise. Pour réaliser l'ensemble de notre questionnaire nous avons également utilisé de nombreux outils et questionnaires développés antérieurement (le Multidimensional Trauma Recovery and Resilience (MTRR), le QE (Goleman), l'échelle de Blau, l'Expérience de Rosenberg, le Cherniss Burnout Measure de Burke et Deszca, etc ...). L'ensemble de ces outils nous a permis de réaliser notre questionnaire.

Dans le présent chapitre nous avons choisi de prendre neuf entreprises, notre choix s'est porté sur de grandes entreprises françaises, tant des entreprises de services informatiques que des entreprises clientes. Nous aurions pu sélectionner un grand nombre d'entreprises, mais nous souhaitions en limiter le nombre, nous avons choisi une étude de type qualitative et une méthodologie de forme Rationalisme Critique. Parmi les nombreuses possibilités qui s'ouvraient à nous, il fallait que la crise soit suffisamment conséquente et qu'elle soit relevée dans les médias. Ensuite il nous fallait connaître l'entreprise, son mode vie, et les personnes travaillant au sein de ces entreprises. Nous voulions d'une part des entreprises françaises, de grandes entreprises, si possible avec une ouverture à l'international et de secteurs différents. Notre recherche ne portant pas sur les types de secteur des entreprises, ni sur la culture d'entreprise, ni sur la taille, alors nous avons restreint notre champs de recherches. Nous

avons choisi des entreprises française implantées sur le sol français avec un effectif supérieur à 1000 collaborateurs. Enfin nous avons également souhaité prendre une association, afin de relever les différences éventuelles avec les entreprises. Au regard des résultats tirés de cette association, nous savons qu'une véritable recherche pourrait être envisagée ultérieurement.



Contenu du chapitre

Comment allons-nous démontrer notre thèse. Nous rappelons que l'objectif de notre thèse concerne les crises en entreprise. Lors de ces crises des individus souffrent. Certains individus (ressources) avec des particularités spécifiques (toxic handler) peuvent intervenir auprès des individus qui souffrent. Les toxic handlers portent et donnent de la compassion aux employés en souffrance. Ils sont intermédiaires entre les « toxic boss » et « les employés en souffrance ». Mais les toxic handlers ne peuvent agir seulement et seulement si, il y a crise en entreprise (crise interne) et que le toxic handler soit aussi en crise (nous parlons de double crise).

Dès lors nous avons analysé plusieurs entreprises (des entreprises françaises, de grandes tailles, supérieures à 1000 personnes, subissant de grands changements qui sont souvent porteurs de choc, de crise.)

Pour cela nous avons utilisé les méthodes quantitatives qui étaient à notre disposition. Parmi ces méthodes :

- L'observation de l'entreprise, interaction entre acteurs : Observation directe (liens)
- Entretiens, discours (Sens), récits de vie, identité narrative
- Structure narrative de l'expérience temporelle
- Définition d'un modèle de « toxic handler »

7.1. Méthodes qualitatives

(Double analyse positiviste et interprétativiste)

Les méthodes qualitatives regroupent un ensemble de méthodes de recherche utilisées en sciences sociales. Elles laissent délibérément de côté l'aspect quantitatif pour gagner en

profondeur dans l'analyse de l'objet d'étude. Pour cela diverses techniques, basées sur l'administration de questions ouvertes et l'exploration du langage, sont mises en œuvre.

Ces techniques consistent à collecter des données de terrain en utilisant divers supports, sans intervenir de manière significative sur le terrain (le plus souvent, en tentant de réduire l'impact de l'observation sur les groupes observés).

Contenu du sous-chapitre

Le « avec quoi » et « les moyens » de la compassion en entreprise

L'observation participante

Analyse de contenu

Entretien non-directif (expression libre)

Entretien directif (questionnaire SRS)

Entretien semi-directif (question libre)

7.1.1. L'observation participante

Dite aussi méthode de l'observateur participant ; en anglais, *participant-observer*, est une méthode d'étude ethnologique ainsi que sociologique introduite par Bronislaw Malinowski et John Layard au début du XX^e siècle qui ne sont immergés plusieurs années dans des sociétés mélanésiennes. Pour Alain Touraine, « *la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune* ». Elle consiste à étudier une société en partageant le mode de vie, en se faisant accepter par ses membres et en participant aux activités des groupes et à leurs enjeux.

Ces méthodes se caractérisent par une implication forte du chercheur dans son « objet d'étude ». Le chercheur s'immerge dans un groupe pour mieux le comprendre, met des acteurs dans des situations contrôlées, ou tente de transformer une situation sociale pour mieux la comprendre.

Plusieurs critères permettent de distinguer les différentes méthodes.

- La collecte des données peut se faire en situation réelle ou en laboratoire
- La collecte des données peut se faire par l'intégration dans un groupe sans volonté de le transformer ; par une expérience isolée et brève ; par l'intervention dans une transformation sociale de long-terme

- contrôlée et planifiée à priori ou restituée à posteriori sans qu'il n'y ait forcément eu au départ de volonté de collecte de données. Une large partie de la méthode dite compréhensive se fonde indirectement dans cette démarche. Il en va de même dans les méthodes comme dans l'histoire de vie et le récit de vie
- La collecte peut se faire en groupe et sur un groupe, comme dans l'analyse en groupe, ou individuellement ou sur un individu.

Pour nos 9 cas sélectionnés, (Atos, Renault, Crédit Lyonnais, ThomaInfor, Dexia, Ares, ABProd, Mutaris, Association) hormis celui de Dexia et Arès, le traitement des données a été fait à posteriori. La période liée au changement étant antérieure à la recherche. Les changements ont eu lieu sur une période de longue durée. Nous sommes restés en contact avec l'ensemble des personnes citées dans les 9 cas, sauf celui d'AB qui nous a été remonté par une connaissance.

7.1.1.1. Une technique nouvelle

L'introduction de l'observation participante constitue un progrès par rapport à certaines pratiques évolutionnistes qui avaient cours à l'époque. Celles-ci étudiaient des récits de voyages d'explorateurs souvent imprécis où la différence avec l'Autre est souvent accentuée, le transformant en être surnaturel, hybride ou animal. L'étude de terrain existait, elle apparaît avec l'ethnologie, mais l'observateur conservait une position et un statut extérieur à la société étudiée. Or, avec l'observation participante, l'ethnologue s'immerge dans la vie sociale où il prend un rôle, participe aux rites et aux institutions. L'arrivée de cette technique d'observation pose aussi les prémices du relativisme culturel. L'observation participante induit l'idée de compréhension d'une autre culture et non le simple jugement de celle-ci d'un point de vue occidental.

Nous avons utilisé ces techniques pour certaines de nos observations terrain, pour :

Renault, Atos, Mutaris, LCL

Nous n'avons pas pu utiliser ces techniques dites d'observation directe pour Dexia, Thomainfor, AFITEP, AB, ARES

Nous constatons que ce que nous avons relevé à travers certains écrits concernant l'entreprise et relevé sur l'internet était assez exact.

7.1.2. Analyse de Contenu

L'analyse de contenu est une des méthodologies qualitatives utilisée dans les sciences sociales et humaines. Une analyse de contenu consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels.

7.1.2.1. Constitution

Une analyse de contenu nécessite une sélection de documents textuels ou visuels. Cette sélection est généralement effectuée en accord avec une question de recherche déterminée au préalable ou, dans une approche inductive, en cherchant à questionner un objet dont on a une idée générale préalable. Les textes utilisés peuvent provenir de nombreuses sources : livres d'auteurs, rapports administratifs, transcription d'entretiens ou de discours, de conversations, dialogues de films ...

7.1.2.2. Lecture

Ensuite, l'analyse de contenu procède à une lecture des documents. Cette lecture peut s'effectuer par ordinateur ou non.

7.1.2.3. Classification

Durant la lecture et les relectures subséquentes, le chercheur procède à la classification de ses documents.

7.1.2.4. Interprétation

L'étape d'interprétation a généralement lieu durant les étapes de lecture et de classification.

Nous avons relevé pour chacun des cas étudiés, sauf pour celui de l'association AFP, des éléments importants qui correspondaient à une crise d'entreprise. Nous avons recueilli des informations concernant nos « cas d'entreprise » dans diverses sources, des documents, des articles, des interviews, des rapports déposés sur l'internet. Notre objectif était au travers de l'ensemble de ces « histoires de l'entreprise » faire ressortir l'idée de crise. Mais dans ce cas précis, la crise ressortait dans les différents « contenus ». Ces contenus d'articles, d'interviews venaient corroborer les observations personnelles ou les entretiens, qu'ils soient directifs, non directifs ou semi directifs. Ce n'était pas nous qui le disions, ni une interprétation subjective des différents entretiens, les informations étaient de nature objectives.

7.1.3. Les Types d'entretien

Technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face

7.1.3.1. L'entretien non-directif

Il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème qui lui a été soumis par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée de l'enquêté sans poser de questions. Principalement pour les récits de vie, il n'y a pas ou vraiment peu de questions. Techniquement, le chercheur pose une question initiale au sujet, et le laisse s'exprimer sans l'arrêter ou l'orienter par ses propres remarques. Si le sujet ne parvient plus à continuer, il lui reformule alors les derniers propos qu'il a tenus, pour le relancer.

Pour chacun des 9 cas exposés, nous avons pu échanger assez longuement avec chacune des personnes, nous avons appelé cela observation personnelle

7.1.3.2. L'entretien directif

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire si ce n'est que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Nombreuses questions. Les réponses aux questions posées sont principalement oui/non. Classification selon le contexte de l'entretien.

Pour chacun des 9 cas exposés, nous avons fait passer le questionnaire SRS, certaines questions de natures « très émotionnelles » sont restées sans réponse. Nous avons été obligés pour la plupart des cas de refaire une seconde passe, afin de connaître le résultat à ces questions.

7.1.3.3. L'entretien semi-directif

Porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. Les questions sont ouvertes et en nombres restreints. C'est une des techniques qualitatives les plus fréquemment utilisées. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien. Il peut venir compléter et approfondir des domaines de connaissance spécifiques liés à l'entretien non directif qui se déroule très librement à partir d'une question. Sans pouvoir chiffrer précisément dans quelles proportions tel jugement ou telle manière de vivre et de s'approprier quelque chose, l'entretien révèle souvent l'existence

de discours et de représentations profondément inscrits dans l'esprit des personnes interrogées et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers un questionnaire.

Pour chacun des 9 cas exposés, nous avons pu échanger assez longuement avec chacune des personnes, et constitué ce que nous avons appelé l'entretien semi-directif.

Les techniques d'entretien peuvent être dites passives, lorsqu'elles n'ont pas d'influence, ou très peu, sur la situation sociale étudiée.

Les techniques d'entretien selon Marshall & Rossmann

Finalité	Question typiques	Approches	Méthodes
exploratoire • étude de nouveaux phénomènes • préparation d'une autre recherche	Qu'est-ce qui se passe dans ce programme ? Comment fonctionne cette organisation ?	• étude de cas • "field study"	• observation participante • entretiens en profondeur • entretiens d'élite
explicative • explication des forces qui causent un phénomène	Quels événements, comportements, croyances, etc. résultent dans ce phénomène ?	• étude comparative de cas • étude historique • "field study" • ethnographie	• comme ci-dessus • questionnaires • analyse de documents
descriptive/compréhens. • documentation d'un phénomène • compréhension	Quels sont les événements, structures, et processus constituant ce phénomène ?	• "field study" • étude de cas • ethnographie	• comme ci-dessus • mesures non-intrusives
prédictive • prédictions globales • prédiction d'événements ou comportements	Quel est le résultat d'un phénomène ?	• expérience • quasi-expérience • "statistique" • simulation	• questionnaires • analyses de contenu (quantitatives)
ingénierie/intervention • faire un produit • établir des guidelines • tester des guidelines	Quel est le problème ? Comment créer un outil ? Est-ce qu'il marche ?	informatique, droit, management, pédagogie	• plutôt qualitatives

Tableau 21 : Les techniques d'entretien

MARSHALL, C. & ROSSMAN, G. B. (1995), *Designing Qualitative Research*. 2ème édition, Sage, London.

7.2. Processus d'identification de la compassion

1. Remarquer la souffrance d'autrui
2. Éprouver de l'emphase pour la douleur de l'autre
3. Agir à la souffrance des individus de l'entreprise

Le comment nous analysons la compassion dans l'entreprise

Trois postulats au processus d'identification de la compassion : la compassion se trouve au croisement de théories différentes et indépendantes

- Compassion comme discours (processus individuel)
- Compassion comme travail interpersonnel (processus collectif)
- Compassion comme organisation (processus organisationnel)

Quels sont les principales idées, les hypothèses majeures et les clés.

7.2.1. Définition

Ces éléments ont été analysés selon trois processus (individuel, collectif, organisationnel). La réflexion nous a conduits à comprendre ces processus au sein des organisations, dans le contexte professionnel. Comment le consultant en organisation peut intervenir sur ces éléments, sur les trois processus, quelles sont ses possibilités qu'il possède. Nous proposons dans ce travail trois objectifs, chacun apportant un complément d'étude à l'analyse de la compassion dans l'entreprise.

Dans la discussion de chaque objectif, il faut d'abord mettre en évidence l'importance de définir les caractéristiques de l'objectif théorique de la compassion. Après avoir discuté de la compassion à travers le niveau, nous examinons la base des idées qu'il offre, l'ouverture des différentes façons de voir les personnes, les unités, et le fonctionnement de l'organisation. Enfin, nous offrons de nouvelles et intéressantes questions de recherche évoquées par chaque objectif. Bien que très différents les uns des autres, chacun de ces niveaux offre une perspective appréciée, en mettant en évidence ce qu'il y a de positif dans la compassion au fur et à mesure dans les organisations.

Trois postulats au processus d'identification de la compassion : la compassion se trouve au croisement de théories différentes et indépendantes

- Compassion comme discours (processus individuel)
- Compassion comme travail interpersonnel (processus collectif)
- Compassion comme organisation (processus organisationnel)

Dans un second temps nous avons réalisé un questionnaire en nous basant sur la décomposition du processus de compassion en entreprise.

Puis il nous restera à utiliser ces outils lors des études de cas :

- Echange à travers le discours pour en connaître le processus individuel (entretien semi directif)
- L'observation interne (observation participante) pour connaître le fonctionnement du processus collectif (entretien non directif)
- Lecture de l'histoire de l'entreprise, la lecture de ces livrables, pour connaître le processus organisationnel (information par l'observation de l'entreprise, la lecture des éléments de l'entreprise et les informations recueillies sur le net.

Mis en parallèle avec ces trois formes d'outils, le questionnaire SRS, qui permet de connaître l'état (force et faiblesse) des processus individuels, collectifs et organisationnels.

7.2.1.1. Sources des données

Nous avons utilisé plusieurs sources de données dans la construction de cas empiriques, questionnaires, entretiens, l'archivage électronique, et les commentaires des personnes externes à la crise.

Les moyens à notre disposition :

- Le questionnaire que nous avons réalisé en tenant compte des trois niveaux du processus de compassion organisationnel (individuel, collectif et organisationnel) et de ces composantes (remarquer, éprouver, agir).
- Les entretiens avec les personnes que nous avons sélectionnées selon l'idéal type de toxic handler que nous avons présenté, par la revue de littérature
- L'observation directe de l'entreprise, quand nous avons pu y accéder
- La lecture de l'histoire, des documents, des coupures de journaux concernant l'entreprise et la date à laquelle nous avons fait nos entretiens.

7.2.1.2. Analyse de données

Nous avons suivi deux voies parallèles dans l'analyse des sources de données. Tout d'abord, nous avons procédé à un thème d'analyse en utilisant les méthodes prescrites par Miles et Huberman (1984). Nous avons utilisé les thèmes à développer dans un cadre conceptuel qui devrait faciliter l'intégration de ces thèmes dans un tableau cohérent.

L'objectif à tirer du cadre conceptuel était de se pencher sur trois questions différentes :

1. Quel est le modèle d'action motivé par le changement ?

2. Quels rôles jouent les individus ?
3. Quelles sont les caractéristiques de l'organisation qui ont permis de désactiver le mode de réponse ?

7.2.1.3. Dimensions de l'organisation de la compassion

Nous avons croisé avec les trois études proposées ci-dessus le questionnaire comportant l'ensemble des items composant le processus de compassion en entreprise. Dès lors les réponses données par les entretiens, l'observation participante ou la lecture de la documentation de l'entreprise doivent se recouper avec les questionnaires. La variance dans les réponses peut être mesuré par quatre dimensions : l'échelle, la portée, la vitesse, et la personnalisation (Dutton et al, 2002).

L'échelle

L'ampleur de la réponse se réfère au montant global des ressources proposées pour alléger la souffrance, ce qui est conforme à l'affirmation des chercheurs comme quoi il est utile d'évaluer l'ampleur de la réponse d'une organisation (Normann, 1977; Tushman et Romanelli, 1985; Dutton et Jackson, 1987; Bansal, 2003). Toutefois, l'échelle ne suffit pas pour saisir l'ampleur de la réponse du processus de la compassion en organisation. Les questions sont graduées sur cinq niveaux du plus vrai au plus faux, en respectant, en cela une échelle de Lickert.

La portée

Les chercheurs utilisent aussi le champ d'intervention comme une dimension, pour mesurer l'ampleur de la réponse (par exemple, Dutton et Jackson, 1987; Bansal, 2003). Weick, Sutcliffe, et Obstfeld (1999) font valoir que la portée de la réponse amplifie l'ampleur de l'action. Ici, le champ d'application se réfère à l'ampleur et à la variété des ressources destinées à atténuer les souffrances. La portée est difficile à évaluer dans un questionnaire. Toutefois le niveau concernant le processus organisationnel, peut répondre en partie à cette interrogation. C'est pourquoi il était important de faire des entretiens semi-directifs, qui pouvaient nous révéler la portée de l'action de la compassion au sein de l'organisation.

La vitesse

L'impact de l'organisation de la compassion dépend aussi de la vitesse, de la disponibilité en temps utile et de la prestation de ressources à ceux qui souffrent. La vitesse est une dimension

commune pour saisir les schémas de réponses (par exemple, Eisenhardt, 1989b; Eisenhardt et Tabrizi, 1995). Nous retrouvons la vitesse, au travers du concept analyser dans ce travail et concernant « le temps » et par l'aptitude d'un individu à « agir » au regard de la souffrance d'autrui.

Personnalisation

Enfin, si les travaux des chercheurs se sont appuyés sur les trois dimensions de la portée, de l'ampleur et de la vitesse, à mesure des réponses de la compassion en organisation, elle varie également dans les niveaux de réponses de personnalisation, qui se réfèrent au bon dessin et à l'élaboration de ressources pour répondre aux besoins particuliers de ceux qui souffrent. Des recherches sur l'utilisation des services de personnalisation comme mesure de l'efficacité (Gutek et al, 1999). Ici, cette qualité de processus est reflétée dans les efforts visant à assurer les besoins des malades (par exemple, des lunettes dans la bonne prescription, papier pour l'immigration remplis). Cet aspect de personnalisation nous l'avons nettement mis en avant avec le concept de « toxic handler ».

7.2.1.4. Limitations et conditions aux limites

La théorie de l'organisation de la compassion à partir de cas d'étude ouvre de nombreuses questions sur les conditions dans lesquelles cette théorie peut tenir par les processus. Une première série de conditions limite aux préoccupations de l'émotion et de l'expression émotionnelle dans son contexte. Étant donné le rôle central d'une véritable affiche émotionnelle à notre théorie de la compassion, notre théorie doit être limitée par des normes et des valeurs qui suppriment l'émotion ou par des contextes dans lesquels l'émotion est exposée comme un élément uniquement instrumental. Alors que Martin, Knopoff, et Beckman (1998) nous ont rappelé la difficulté de la séparation du rôle affectif dans les organisations, il est probable que des différences existent entre les organisations et dans des contextes institutionnels dans la mesure où les conditions d'une véritable affiche émotionnelle sont encouragées.

Notre théorie de l'organisation de la compassion ne se prête pas à des prescriptions précises sur la création de l'organisation de compassion, pas plus qu'elle ne suggère comment les caractéristiques organisationnelles isolées peuvent créer des organisations de compassion. Au lieu de cela, notre théorie suggère qu'un plus grand nombre de caractéristiques permanentes d'une organisation travaillent ensemble à de nouvelles fonctionnalités pour déverrouiller la

forme dynamique des ressources. Au lieu de se concentrer sur des organisations en soi, nous nous concentrons sur l'organisation de la compassion comme un processus qui se déroule ou omet de se dérouler en ce qui concerne un unique déclenchement de la douleur. La théorie ne signifie pas que les organisations peuvent créer la compassion au sein de l'organisation par l'embauche.

Au contraire, le point de vue général est que les organisations ont besoin d'une architecture sociale qui permette l'émergence de la dynamique qui génère et coordonne les ressources clés, tels que la préoccupation empathique, l'attention, la légitimité et la confiance. Une combinaison des structures et des caractéristiques symboliques facilite la création d'un schéma de réponse au fil du temps, à l'ampleur, la portée, la vitesse, et la personnalisation susceptibles de réduire la douleur ou les souffrances aiguës. Un tel point de vue suggère également que l'organisation de la compassion ne peut être atteinte par le simple fait d'avoir de la compassion des dirigeants. Au contraire, les actions des dirigeants peuvent contribuer à l'organisation de la compassion par le renforcement des caractéristiques de l'architecture sociale (la modélisation des valeurs authentiques qui encouragent l'expression émotionnelle) ou en ouvrant les processus émergents (diffusion des histoires de soins, modélisation de la préoccupation empathique, encouragement de l'improvisation et des nouvelles routines) qui iront faciliter l'indispensable dynamique des ressources vers l'organisation de la compassion.

7.2.2. Compassion comme discours

7.2.2.1. Idée principale

La compassion est portée par un langage et une histoire dans le chemin qui aide les personnes à donner le sens de la douleur et à fabriquer la signification de leur expérience au travail. (Smith, 1981, Mc Adams, 1993, Weick, 1995). Alors que le premier objectif se concentre sur la compassion comme une forme de travail interpersonnelle, une perspective narrative souligne que l'expérience vécue est captée, entreposée et racontée dans les moyens étagés (Bruner, 1986), et que les gens expriment ce qu'ils savent et ce qu'ils ressentent dans les organisations à travers les récits (O'Connor, 1998). Les gens comprennent leurs actions comme étant le temps organisé (McAdams, 1993), comme une représentation de l'expérience. Les gens utilisent des histoires et des textes explicatifs pour donner un sens à leurs organisations (Weick, 1995). Comme les moyens de créer du sens et de donner un sens aux organisations, les récits fournissent une fenêtre sur de nombreux aspects de la vie

organisationnelle. Les gens racontent des histoires pour une raison de se plaindre, de se vanter, d'informer, d'alerter, de dégager, d'expliquer ou de justifier (Schegloff, 1997, p. 97). Cela implique que, lorsque l'histoire commence et se termine, ce qu'il comprend et ne comprend pas, il met en lumière tous les choix que fait un narrateur, des choix qui aident à révéler quelque chose au sujet de l'organisation personnelle et de la réalité. En plus d'avoir une réflexion de qualité, les histoires constituent également la réalité de l'organisation. Les histoires sont souvent collectées, classées et analysées pour mieux comprendre la vie organisationnelle (Boje, 1991). Le discours peut être un échange entre deux personnes d'une même entreprise, il peut être aussi lors d'un entretien avec un consultant, un expert. Le discours peut être mis sur papier, il peut être écrit, enregistré. Le questionnaire est une forme de discours dirigé, il permet de saisir tous les éléments d'une situation, de ne rien omettre. Dans l'analyse empirique de notre recherche, nous proposons un questionnaire. Ce dernier est établi selon l'ensemble des critères que nous avons relevés tout au long de nos travaux.

7.2.2.2. Hypothèse centrale de ce niveau

- Les discours de la compassion reflètent la réalité cachée de la douleur dans les organisations. Cette réalité se révèle dans le questionnaire.
- Les discours de la compassion aident à constituer la réponse humaine dans les organisations.
- Les discours sont de puissantes ouvertures dans la construction de l'identité individuelle, personnelle et organisationnelle (Gergen & Gergen, 1998 ; Whetten & Godfrey, 1998, Ricoeur).

7.2.2.3. Idées centrales au sujet de la compassion

Les discours de compassion révèlent un important partage de valeurs et de croyances qui sont le cœur des organisations. Les discours de la compassion aident aussi à constituer l'identité des membres de l'organisation et réalignent vers eux l'identité organisationnelle. Les discours de la compassion révèlent le côté caché des organisations.

7.2.2.4. Clés aperçues et développées à travers ce niveau

Les discours de la compassion montrent les tendances émotionnelles de la collectivité. Montrer les discours de la compassion dans les entreprises, touche les personnes dans leur vie et souvent permet un développement des individus. Les discours de la compassion révèlent un processus par lequel les membres réalignent leur sens de l'identité organisationnelle avec leur

perception d'une action organisationnelle. A travers le discours il y a une construction de l'identité des individus (Gergen & Gergen, 1998 ; Reissman, 1993).

Les discours de compassion donnent accès à de multiples voies de l'organisation, et révèlent différentes expériences de la compassion au travail (Maitlis, 2004). Le discours de la compassion, permet une construction et une reconstruction de l'identité organisationnelle au travers de l'identité personnelle et comment les membres alignent et réalignent leur organisation avec la perception de leurs actions.

L'identité organisationnelle n'est pas statique mais évolue avec le temps (Gioia, Schultz & Corely, 2000). Finalement le discours de la compassion, permet d'entendre plusieurs voix distinctes au sujet de l'organisation.

7.2.2.5. Comment étudier empiriquement ce niveau

Par les entretiens non directifs, les récits de vie, les questionnaires d'analyse.

La forme « narrative » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

Entretien directif (questionnaire SRS, partie processus individuel)

Entretien semi-directif (cours échange de maximum 1h00)

Type d'entretien semi-directif

Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?

Quelle est votre fonction ?

Votre travail vous satisfait-il ?

Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?

Comment sont vos supérieurs à votre égard ?

Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?

Etes-vous épanoui dans votre travail ?

Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?

Etes-vous marié ?

Avez-vous des enfants ?

Partez-vous souvent en voyage ?

Votre entreprise est-elle en plein changement ?

Comment vivez-vous le changement ?

7.2.3. Compassion comme travail interpersonnel

7.2.3.1. Idée principale

Les relations interpersonnelles au travail se passent entre deux personnes (Josselson, 1992). Ce type de compétence dans l'élaboration de connexions et de la gestion de l'espace relationnel entre les gens est de plus en plus reconnu comme essentiel au travail de base :

- Des professions de soins (Kahn, 1993; von Deitze & Orb, 2000),
- Des professions de l'enseignement (Noddings, 1984),
- Des organisations du travail en général (Fletcher, 1998; Jacques, 1993).

L'activité que nous appelons « relations interpersonnelles » est le traitement des interactions interpersonnelles. Le succès ou l'échec des relations interpersonnelles au travail est une activité qui consomme deux efforts, cognitif et affectif (Stiver & Miller, 1997). La compassion est une sorte d'interaction interpersonnelle de chaque jour qui prend place au sein des organisations. L'idée d'interaction personnelle marque la reconnaissance de l'Autre (Levinas). Il y a interaction et activité au travail qui mettent en valeur l'énergie cognitive et émotionnelle (Miller et Stiver, 1997). La face de l'autre, c'est aussi son visage, le regard porté sur autrui. « *Dire l'humain de l'homme* », proposer une éthique de l'éthique, une philosophie première du sujet en tant qu'il est d'emblée sujet éthique. Levinas pense le rapport à l'autre comme l'infini dont le « visage », dans sa nudité, est la trace. Le « visage » est une chose devenue concept : c'est ce qui vient oblitérer toute définition de l'Autre, toute finitisation. Ici, il faut voir que l'Autre n'est authentiquement autre que s'il n'est pas que ce qu'il est, s'il déborde sa définition dans l'être (cf. le genre de l'autre platonicien). Inversement, l'impossibilité de définir l'Autre le ramène à l'indéfini, au débordant, à l'infini au sens de Levinas. Ainsi le « visage » lévinassien ne se ramène pas au visage physique, même s'il part (phénoménologiquement) de là. « Dévisager » quelqu'un, c'est détruire son visage en le décomposant, en le réduisant à un ensemble de qualités sensibles. Pour Levinas, le visage est nu, sans qualité, un « trou dans l'Être » (Sartre), ce qui fait penser à ce que Platon dit du Bien au-delà de l'Être, idée que Levinas reprend souvent à son compte. Lorsque je suis confronté au visage, il me met en question. Je suis destitué, traumatisé, violenté. « *Dans le geste altruiste, quelque chose de ma liberté, de ma puissance, trouve à s'exercer* ». L'idée rousseauiste de « pitié naturelle », venant de l'identification à autrui souffrant, suggère que « l'humain de l'homme » tiendrait dans le partage de la détresse. Au contraire, chez Levinas, on trouve un désespoir face à l'inhumanité de l'homme faisant face à l'humain, une rupture de la tradition humaniste.

Par conséquent, le propre de la responsabilité face à ce mal est d'être aussi infini, au sens où l'on n'en a jamais fini avec elle. « *Plus je suis juste, plus je suis injuste* ». La sympathie n'est donc pas pour Levinas une affection naturelle, sur laquelle on peut fonder une morale du sentiment, elle est au contraire « contre-nature ». C'est le « visage » de l'autre qui fait effraction dans mon être et rompt ma tranquillité. Un « toxic handler » qui aide ses collègues qui ont été détruits par un manager, est une forme de travail interpersonnel (Frost 2003). Les travailleurs de la compassion porteurs de souffrance peuvent subir de grands dommages pour leur santé physique et émotionnelle.

7.2.3.2. Hypothèse centrale de ce niveau

Le travail interpersonnel requière talent et compétence. Pour la notion de compétence, il faut signaler l'importance des « savoirs » à épithète : savoir-faire, savoir-être (classiques) et « peut être » savoir vivre. Modification du profil de la définition classique de la compétence.

Le travail interpersonnel est conséquent et productif. Comment les personnes changent elles-mêmes, leurs collègues, et leurs organisations.

7.2.3.3. Comportements requis

Ecoute ouverte. Espace d'intérêt avec conversation, réflexion, et connexion identique (capital social) (Benner et al, 1996). Environnement d'intérêt expression psychanalytique (Winnicott, 1960). Dans les organisations, Heifetz (1994), Kahn (2001), et Frost (2003), suggèrent que l'idée de l'espace d'un environnement de travail dédié à la compassion, serait significative et aiderait les employés dans la douleur, le stress et l'anxiété.

7.2.3.4. Idées centrales au sujet de la compassion

La compassion entraîne les trois parties de l'expérience humaine :

- Remarquer,
- Éprouver,
- Agir.

Plusieurs formes de relations interpersonnelles bien connues aident à faciliter les éléments de cette expérience.

7.2.3.5. Clés aperçues développées à travers ce niveau

- La compassion est un plein effort de travail qui entraîne l'expansion de la cognition et de l'énergie émotionnelle.

- La compassion dépend de l'habileté dans les relations interpersonnelles.
- La compassion comme travail interpersonnel doit être générée et rendue moins visible que d'autres formes de travail interpersonnel.

De petits actes de compassion doivent avoir de grandes conséquences. De petits mots de réconfort, quelques minutes passées auprès d'une personne dans la douleur peuvent être porteuses d'espoir et de rebondissement pour la personne en détresse. (Frost, 2003; Dutton et al, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007).

7.2.3.6. Comment étudier empiriquement ce niveau

Par l'observation directe en entreprise.

La forme de « travail interpersonnel » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

Entretien directif (questionnaire SRS, partie processus collectif)

L'observation de l'activité dans l'entreprise (observation participante)

Par l'observation participante

L'observation participante (dite aussi méthode de l'observateur participant ; en anglais, participant-observer) est une méthode d'étude ethnologique ainsi que sociologique introduite par Bronislaw Malinowski et John Layard au début du XXe siècle en s'immergeant plusieurs années dans des sociétés mélanésiennes.

Pour Alain Touraine, il s'agit de « *la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune* ». Elle consiste à étudier une société en partageant son mode de vie, en se faisant accepter par ses membres et en participant aux activités des groupes et à leurs enjeux.

Selon Jean Peneff ⁸⁴, « *on appelle observation participante en usine le fait, pour un sociologue, de participer, en tant que salarié, à la production dans l'entreprise pour en tirer l'information et la documentation la plus proche des faits et du travail concret. Cette participation se déroule généralement sur une longue période (trois mois à un an (...)) de manière à s'intégrer dans le collectif de travail, à se familiariser avec la forme spécifique de l'activité et à contrôler sur un grand nombre de cas les analyses dégagées* »

⁸⁴ PENEFF, J. Les Débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine in *Sociologie du Travail*, 38, n° 1/96, p. 26.

7.2.4. La compassion comme organisation

7.2.4.1. Idée principale

La compassion commence à travers un accomplissement collectif dans un processus de création, de maintenabilité, de description des unités sociales. A ce niveau sont étudiés les routines, les réseaux de contact, le capital social, le processus par lequel les personnes coordonnent leurs activités en but (Weick, 1979 ; Heath & Sitkin, 2001). La lecture des livrables, documentation concernant l'entreprise, éclaire sur le type de structure, de stratégie de l'entreprise.

7.2.4.2. Hypothèse centrale de ce niveau

Les différents processus dans les organisations permettent aux personnes de donner un avis, de ressentir et de répondre à la douleur, voir de la mesurer (stratégie d'acteur).

Légitimation du processus de compassion et mesure de celui-ci dans sa rapidité, sa mesure, son envergure (Dutton, frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002 ; Dutton et al, 2004). Les caractéristiques du contexte organisationnel facilitent ou gênent le besoin de donner un avis, de ressentir, et de répondre à la douleur, l'information se propage plus ou moins rapidement selon le contexte, l'avis collectif, le ressenti et la réponse à la douleur. L'activité mise en ordre par la proactivité des individus peut amplifier la réponse collective à la douleur.

7.2.4.3. Idées centrales au sujet de la compassion

La compassion commence par un effet d'accomplissement collectif dicté par la direction, quand les individus agencent des actions légitimées.

4 voies : (Dutton & al, de 2000 à 2007 ; Frost, 2003)

- Règles sociales
- Normes
- Histoire de l'entreprise
- Procédures

7.2.4.4. Clés aperçues et développées à travers ce niveau

- La compassion comme organisation est reliée par des observations interdépendantes, des sensations, et des actions.

- La compassion comme organisation est variable dans le temps et retourne une influence qui modèle la réponse.
- Le processus organisationnel est incrusté dans le temps et doit être senti à travers les attentes de la réponse de compassion dans le futur.
- La compassion comme organisation peut avoir des effets secondaires, tel le niveau d'efficacité peut rencontrer des challenges dans le système.

7.2.4.5. Comment étudier empiriquement ce niveau

La forme « organisationnelle » est une composante parfaite pour analyser ce niveau.

Entretien directif (questionnaire SRS, partie processus organisationnel)

Lecture des livrables, de la documentation sur l'entreprise

Son histoire, son vécu, ses routines

La stratégie utilisée

7.3. Résumé des moyens utilisés pour l'étude empirique

7.3.1. Compassion comme discours (analyse du processus individuel)

Comment étudier empiriquement ce niveau

Entretien directif (questionnaire SRS, partie processus individuel)

Remarquer (Observation ; Temps)

Eprouver (Sympathie ; Empathie)

Agir (Investissement ; Engagement)

Entretien non directif et semi directif, les récits de vie, les entretiens, le discours

7.3.2. Compassion comme travail interpersonnel (analyse du processus collectif)

Comment étudier empiriquement ce niveau

Entretien directif (questionnaire SRS, partie processus collectif)

Remarquer (Au travail ; Hors travail)

Eprouver (Au travail ; Hors travail)

Agir (Au travail ; Hors travail)

Observation directe en entreprise, son activité.

7.3.3. Compassion comme organisation (analyse du processus organisationnel)

Comment étudier empiriquement ce niveau

Entretien directif (questionnaire SRS, partie processus organisationnel)

Remarquer au niveau de la structuration organisationnelle

L'activation de la compassion,

Les caractéristiques de l'architecture sociale

Eprouver des émotions au sein d'une organisation souffrante

Les émotions toxiques

Le stress

Le concept de toxic handler

Agir par la sélection des ressources rares

Théorie des ressources

Evolutionnisme appliqué à l'entreprise

Lecture des livrables, de la documentation, de l'histoire de l'entreprise, son vécu, ses routines, la stratégie utilisée

Résumé

Processus d'identification de la compassion

- Remarquer la souffrance d'autrui
- Eprouver de l'emphase pour la douleur de l'autre
- Agir à la souffrance des individus de l'entreprise

Trois postulats au processus d'identification de la compassion : la compassion se trouve au croisement de théories différentes et indépendantes

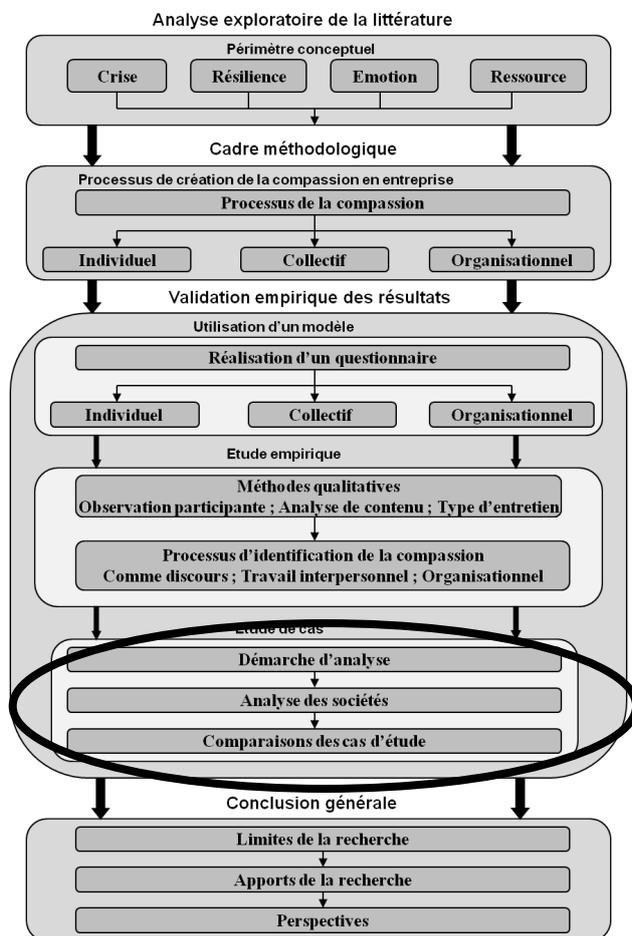
- Compassion comme discours (processus individuel)
- Compassion comme travail interpersonnel (processus collectif)
- Compassion comme organisation (processus organisationnel)

Echange à travers le discours pour en connaître le processus individuel (entretien semi directif)

- L'observation interne (observation participante) pour en connaître le fonctionnement du processus collectif (entretien non directif)
- Lecture de l'histoire de l'entreprise, la lecture de ces livrables, pour en connaître le processus organisationnel (information par l'observation de l'entreprise, la lecture des éléments de l'entreprise et les informations recueillies sur le net.
- Mise en parallèle de ces trois formes avec le questionnaire SRS, qui permet de connaître l'état (force et faiblesse) des processus individuels, collectifs et Organisationnels.

Tableau 20 : Récapitulatif de l'étude empirique

8. Etudes de cas



Nous avons choisi de prendre 9 entreprises, notre choix s'est porté sur de grandes entreprises françaises, tant des entreprises de services informatiques que des entreprises clientes. Nous aurions pu sélectionner un grand nombre d'entreprises, mais nous souhaitons en limiter le nombre. Parmi les nombreuses possibilités qui s'ouvraient à nous, il fallait que la crise soit suffisamment conséquente, et qu'elle soit relevée dans les médias. Ensuite il fallait connaître l'entreprise, son mode de vie, et les personnes travaillant au sein de ces entreprises. Nous voulions d'une part, des entreprises françaises, de grandes entreprises, si possibles avec une ouverture à l'international, et de secteurs différents. Notre recherche ne portant pas sur les types de secteur des entreprises, ni sur la culture d'entreprise, ni sur la taille, alors nous avons restreint notre champ de recherches. Nous avons choisit des entreprises françaises implantées sur le sol français avec un effectif supérieure à 1000 collaborateurs. Enfin nous avons également souhaité prendre une association, afin de relever les différences éventuelles avec les entreprises. Au regard des résultats tirés de cette association, nous savons qu'une véritable recherche pourrait être envisagée ultérieurement.

Nous voulions d'une part des entreprises françaises, de grandes entreprises, si possible avec une ouverture à l'international, et de secteurs différents. Notre recherche ne portant pas sur les types de secteur, des entreprises, ni sur la culture d'entreprise, ni sur la taille, alors nous avons restreint notre champs de recherches. Quelques entreprises, (< 10), afin de limiter la quantité et l'ampleur de la recherche. Des entreprises seulement françaises et implantées sur le sol français. Des entreprises avec un nombre d'employés supérieur au millier, nous n'étions pas dans une recherche portant sur les PME.

Nous avons par conséquent sélectionné 8 grandes entreprises, parmi lesquelles

3 SSII (Atos, Thoma Infor, ARES)

2 banques (Dexia, LCL)

1 GIE de Mutuelle (Mutaris) MNT + MG

1 entreprise du secteur industrielle (Renault)

1 entreprise du secteur audiovisuel (AB Production)

Le choix de ces huit entreprises, s'est fait, parce que nous connaissons les personnes qui étaient au cœur de la crise. Nous avons aussi travaillé au sein de AB Production (1995), Thoma Infor (1997), Renault (1999), Dexia (2001), ATOS (2000 à 2001), LCL (2006), Mutaris (2007). Nous n'avons jamais travaillé pour Ares, bien que cette possibilité ait failli se faire. Les crises relevées sont apparues des dates différentes selon les entreprises

Enfin nous avons également souhaité prendre une association, afin de relever les différences éventuelles avec les entreprises. Au regard des résultats tirés de cette association, nous savons qu'une véritable recherche pourrait être envisagée ultérieurement.

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	GTU	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	CPT	ATOS	SSII	Manager	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	LDC	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	GPT	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Indépendant	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	Prolongation de la mission
5	Fxxx	AJL	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Pas de difficultés financières Pas de pb de santé	Nomination
6	Bxxx	JBY	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	GKS	ARES	SSII	Manager Sénior	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	CDD	Thoma Infor	SSII	Directeur	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel
9	Mxxx	MMY	AP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet

Tableau 21 : Description générale des entreprises analysées

Date des crises au sein des sociétés prises en exemple

Renault de 1999 à 2009 (achat de Nissan et série de suicide au Technocentre)

ATOS de 2000 à 2001 (fusion ATOS ORIGIN)

LCL de 2005 à 2006 (achat du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole)

Mutaris de 2005 à 2008 (GIE entre la Mutuelle Générale et la Mutuelle Nationale Territoriale puis séparation des deux mutuelles)

AB PROD de 1995 à 1999 (nombreux projets arrêtés, échec du Satellite, séparation des deux patrons)

Dexia de 2008 à 2009 (crise financière)

Ares de 2008 à 2010 (redressement financier)

ThomaInfor de 1997 à 1998 (crise financière, reprise par une société étrangère, et changement de nom de l'entreprise Osiatis)

Association de 2005 à 2008 (redressement financier)

Pour chacun des 9 cas, nous avons suivi l'ensemble de la crise, soit par notre présence en tant que chef de projet ou consultant, ainsi que par une relation prolongée avec les acteurs ou l'acteur important du changement. Notre positionnement de manager consultant ou de chef de projet nous a permis de rencontrer un grand nombre d'acteurs impactés dans les crises. Au regard de nos recherches, le « toxic handler », se révélait être plutôt un manager qu'un opérationnel, nous pourrions le qualifier d'entre deux. Entre la direction de l'entreprise et les opérationnels ou les équipes terrains. De même nous avons également constaté, les nuances existantes entre les trois formes de « toxic handlers ». Cette constatation nous est apparue après la crise. Les toxic handlers de formes 1 ou 2 (appelés « porteur de souffrance ») gardaient des séquelles du passage de la crise. Tandis que les toxic handlers de forme 3, ne gardaient aucune séquelle, et généralement utilisaient cette souffrance comme une aptitude au rebond.

De part notre travail de chef de projet, de directeur de projet, de consultant en organisation, et cela depuis plus de 15 ans, nous avons eu la possibilité de travailler pour de nombreuses SSII et de nombreux clients. C'est ainsi que nous avons connu les principales SSII du marché et les principaux clients de ces SSII (ces clients étant essentiellement les grandes entreprises). Nous avons été amenés à faire de nombreuses missions d'organisation ou de réorganisation, d'accompagnement au changement, de conseil, tant pour des banques, des sociétés

d'assurances, des mutuelles, des compagnies industrielles (aviation, automobile, transport), des sociétés du service public (SNCF, RATP, Ministère, ...) des sociétés de communication (SFR, Orange, Bouygues, ...), des sociétés audiovisuelles (France 3, Canal +, TF1, ...). Toutes ces missions nous ont permis de rencontrer de nombreuses personnes, c'est ainsi que nous avons créé de nombreux contacts, dont un grand nombre sont devenus des amis. Etant nous même au cœur des crises, il nous a été possible d'échanger longuement avec ces personnes.

Dès lors pour notre travail de recherches, connaissant les entreprises, le contexte de crise de l'époque et qui étaient acteurs de ces crises, ils nous restaient à nous entretenir plus profondément (au regard de notre recherche avec ces personnes). Nous avons-nous-mêmes été partie prenante dans certaines crises, et nous avons joué un « léger rôle » d'observation participante. Ce fut le cas en 1999 pour Renault, en 2000 et 2001 pour Atos, en 2005 et 2006 pour LCL, en 2006 et 2007 pour Mutaris. Nous étions très proches d'AB Prod en 1995 et 1996. Nous avons plusieurs collègues et amis chez Dexia en 2008 et 2009 et avons nous-mêmes participé à la mise en place d'une démarche qualité en 2001, de même pour Ares. Nous sommes passés rapidement chez ThomaInfor en 1997 et les contacts pris à cet époque existent encore aujourd'hui en 2010, Thoma Infor est devenu Osiatiss, qui est une SSII qui fonctionne bien. Enfin nous avons été aussi très proches de l'association durant les années 2005 à 2008. A ce jour, en 2010, nous gardons toujours de nombreux contacts avec ces 9 organisations, et nous suivons la vie de ces entreprises. Il nous était possible de prendre de nombreux autres cas, qui avaient subi des crises, mais nous avons souhaité prendre les cas qui nous ont paru tant par l'impact de la crise que par la réaction des personnes impactées, être les plus importantes. Rappelons que notre objectif était de démontrer empiriquement notre analyse de départ. C'est-à-dire le processus de compassion dans une entreprise, survient-il avec la crise interne à l'entreprise, la crise externe de la personne impliquée dans la crise et l'idéal type du toxic handler ? Quelle est le processus de la compassion, comment se met-t-il en place ?

Toutes ces composantes doivent-elles être réunies, oui ou non, et existent-ils d'autres éléments que nous aurions oubliés ? De plus quel est l'intérêt d'une étude croisée au niveau individuel, collectif et organisationnel. Allions-nous retrouver les mêmes croisements d'idée, tant avec les entretiens, directifs, semi directifs, et l'observation participante de l'entreprise

(son analyse de contenu). Observation faite soit parce que nous étions nous-mêmes acteurs du changement ou observation relevée grâce aux médias, aux journaux, à internet.

Nos constations sont loin d'être exhaustives, elles demanderaient à être complétées, élargies à d'autres types d'organisation, à un plus grand nombre d'associations, à des entreprises de types familiales de types TPE, des PME. Nous pensons avoir posé une première pierre à une recherche des émotions au sein des organisations en crise. Nous pensons ne pas être sur le registre du pouvoir dans les organisations mais dans l'aptitude à l'empathie. Nous pensons qu'une organisation en crise, n'est pas qu'un objet de souffrance, mais une vraie passerelle à un bien-être, à une valeur éthique des acteurs de l'entreprise. Nous savons que tout ceci sont des hypothèses de travail, mais les postulats sont désormais posés, le modèle est aussi posé, il faudra le tester et encore le tester, l'améliorer, le valider, puis le réfuter, et encore l'améliorer, le valider et ainsi de suite, il en va de toute recherche, fondée sur le réalisme critique.

8.1. Démarche d'analyse

Les éléments de l'analyse de contenu (histoire de l'entreprise) doivent se retrouver dans l'entretien semi directif et dans l'entretien non directif (observation personnelle).

Ces trois éléments (histoire de l'entreprise, entretien non directif et semi directif) doivent être indiqués dans le questionnaire SRS (entretien directif). Nous avons indiqué que le questionnaire SRS se composait de trois parties (individuelle, collective, organisationnelle)

L'histoire de l'entreprise nous renseigne sur la partie organisationnelle

L'entretien non directif nous renseigne sur la partie collective

L'entretien semi directif nous renseigne sur la partie individuelle

8.1.1. Dénomination de l'entreprise

Nous citons les principales dates concernant la crise ainsi que l'identification de la personne que nous avons interrogée

8.1.2. Histoire de l'entreprise : analyse de contenu

L'historique concerne principalement les références « authentiques » tirées d'interviews, de commentaires, d'articles, mais concernant la crise et la période qui nous intéresse. Nous considérons que si une crise est relevée dans les médias, c'est que sa nature est suffisamment importante pour être citée. Le fait que la crise soit citée dans un média est également une preuve de l'existence que quelque chose s'est passé dans l'entreprise. Que l'événement soit

suffisamment marquant pour être indiqué au sein de différentes pages sur le Web. Par conséquent nous avons choisi des crises significatives. Nous avons eu l'occasion de travailler au sein d'entreprises qui ont également subi des crises, mais d'une ampleur peu conséquente pour être relevée dans un média. Bien sûr, les crises que nous avons relevées ont été corroborées par les différents entretiens que nous avons menés ainsi que par nos interventions au sein de ses entreprises.

8.1.3. Entretien semi directif

Il s'agit d'un ensemble de questions assez ouvertes, qui nous permettaient d'avoir réponses à de nombreuses questions liées aux questionnaires et dont les interviewés ne souhaitaient pas répondre dans un questionnaire. En effet certaines questions très personnelles, relatives à la santé, la mort, les problèmes de couple, les difficultés financières, nous étaient plus facilement révélées dans ce type d'entretien. Tandis que dans le questionnaire, beaucoup de questions de ce type restaient vides. Ces entretiens semi directifs, nous ont aidés par conséquent, à compléter les questions qui sont restées sans réponse. A la suite de cet entretien, nous décrivons les principales constatations et nous nous servons d'une comparaison entre l'ensemble des entretiens.

En final, après avoir posé nos 9 cas d'études, nous avons fait une comparaison des entretiens semi-directifs. Et, un croisement concernant l'ensemble des questions posées, ce qui nous a donné un « idéal type » de la personne la plus apte à la résilience et à la nature du « toxic handler ». Dans ce travail nous n'avons pas été jusqu'à la description de l'idéal type de chacune des formes du toxic handler. Nous avons relevé une généralité du toxic handler, quelque soit sa forme. Toutefois, nous pensons qu'il existe des différences entre les trois formes. Dans les chapitres précédents nous avons noté les principales nuances. La forme de type 1 du toxic handler est de nature « sympathique », la forme de type 2 du toxic handler est de nature « empathique », la forme de type 3 du toxic handler est de nature « compassionnelle ».

8.1.4. Observation personnelle : entretien non directif

Au travers de cet entretien assez ouvert, nous avons pu retirer de nombreuses informations. De plus, pour une bonne partie des entreprises nous avons également participé aux missions de réorganisation et avons pu ainsi nous faire notre propre avis sur le sujet. Cela ressemblait un peu à de l'ethnométhodologie. Cette forme d'entretien, nous pouvons parler plus

clairement d'échanges, nous a permis de répondre à un ensemble de questions qui étaient posées dans le questionnaire directif. Les questions de types personnels, qui poussent l'individu dans ses émotions, restaient pour la majorité d'entre elles sans réponse. Exemple, pour le type de question « vivez-vous une heureuse relation conjugale ». Dans le négatif, les personnes interrogées ne répondaient pas, il devenait impossible de savoir si la relation était vraiment négative ou si elle était de temps en temps en bataille, dans le positif les personnes répondaient. Tandis que dans les entretiens non directifs, une relation d'écoute s'installait, un échange sur la durée, nous nous sommes vus pour la grande majorité des entretiens à plusieurs reprises et ainsi nous avons eu la réponse aux questions qui étaient restées sans réponse dans l'entretien directif.

8.1.5. Questionnaire SRS : entretien directif

L'analyse de contenu, les entretiens semi directifs et non directifs, devaient nous donner un résultat. Et, il était logique que ce résultat soit identique au questionnaire, c'est ce que nous avons constaté, grâce à cette étude des niveaux individuels, collectifs et organisationnels.

8.1.6. Comparaison du questionnaire par rapport aux autres

Pour faire cette comparaison, faire ressortir les principaux éléments qui sont dans le questionnaire, nous avons pris sur les 5 critères : « non résilient » ; « peu résilient » ; « moyennement résilient » ; « résilient » ; « fortement résilient », les trois plus forts c'est-à-dire « moyennement résilient » ; « résilient » ; « fortement résilient ». Nous considérons que les deux critères « non résilient » et « peu résilient », ne sont pas significatifs pour marquer la nature résiliente d'une personne, d'une collectivité ou d'une organisation. Ensuite, nous avons attribué, 3 points au « fortement résilient » ; 2 points au « résilient » et 1 point au « Moyennement résilient ». Ainsi la note maximale est de 54 points et la note minimale de 0 point.

Critères de résilience et formes du toxic handler

Forme 1 : moyennement résilient

Forme 2 : résilient

Forme 3 : fortement résilient

Au regard de ces trois formes nous avons également constaté qu'un individu pouvait être fortement résilient, de niveau 3, mais dans une organisation moyennement résiliente, de niveau 1. La vraie organisation résiliente, se situe au niveau individuel, collectif et organisationnel, soit de forme 3.

En final, après avoir posé nos 9 études de cas, nous avons analysé l'ensemble des études de cas, selon la notation donnée ci-dessus. Nous en avons sorti de nombreuses constatations, les plus fortes étant dans les entreprises les plus fragilisées, dont la collectivité est impactée et l'organisation déstabilisée avec des individus également en souffrance, génèrent un facteur fort pour la naissance du processus de compassion dans les entreprises.

8.1.7. Conclusion du cas

Les éléments de l'analyse de contenu (histoire de l'entreprise) doivent se retrouver dans l'entretien semi directif et dans l'entretien non directif (observation personnelle).

Ces trois éléments (histoire de l'entreprise, entretien non directif et semi directif) doivent être indiqués dans le questionnaire SRS (entretien directif). Nous avons indiqué que le questionnaire se composait de trois parties (individuelle, collective, organisationnelle)

L'histoire de l'entreprise nous renseigne sur la partie organisationnelle

L'entretien non directif nous renseigne sur la partie collective

L'entretien semi directif nous renseigne sur la partie individuelle

8.2. Analyse des 9 sociétés

Analyse des 9 sociétés ci-dessous

N°	SOCIETE	Type d'entreprise
1	RENAULT	Industrie automobile
2	ATOS	SSII
3	LCL	Banque
4	MUTARIS	Mutuelle
5	AB PROD	Société audiovisuelle
6	DEXIA	Banque
7	ARES	SSII
8	THOMA INFOR	SSII
9	AFP	Association

8.2.1. RENAULT

8.2.1.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
1	Mxxx	GTU	Renault	Automobile	Chef de Projet

Tableau 22 : Dénomination de l'entreprise Renault

Analyse de la crise

Départ de la crise : Alliance avec Nissan

Renault de 1999 à 2009 (achat de Nissan, et suicide au Technocentre)

La personne interrogée a travaillé chez Renault entre 1999 et 2002

Alliance avec Nissan **en mars 1999**

Apparition des difficultés avec un premier échec commercial en **début 2000**

Plusieurs gros échecs commerciaux **en 2002**

Début des suicides **en 2004**

20 octobre 2006 Suicide d'un collaborateur au Technocentre, suivi de deux autres, en janvier et février 2007.

1er mars 2007 Carlos Ghosn demande un plan d'urgence.

16 mars 2007 Le plan de soutien est lancé. Budget : 10 millions d'euros.

Décembre 2007 Création d'une commission paritaire sur les risques psychosociaux

Janvier 2008 Le cabinet Technologia livre une étude sur les suicides et les risques psychosociaux.

19 mai 2008 Réunion de la commission paritaire. Les indicateurs présentés par la DRH pour détecter les risques déçoivent fortement les organisations syndicales.

29 mai 2008 Deux familles entendent attaquer Renault pour " faute inexcusable ".

Notre analyse concerne l'étude d'une crise (survenant au sein d'un centre de service), cette crise elle-même étant reliée à une autre crise beaucoup plus conséquente, la crise de l'alliance en 1999 entre Renault et Nissan.

8.2.1.2. Historique

(Documents obtenu par le Groupe Renault)

Depuis 1999

L'Alliance Renault-Nissan se consolide : la participation de Renault au capital de Nissan passe à 44 % en 2002 et les synergies ne cessent de se développer. Avec l'Alliance et les rachats de Samsung Motors et de Dacia, Renault accélère son internationalisation et donne une forte impulsion à sa stratégie de croissance rentable. Objectifs : construire un grand groupe binational à vocation mondiale avec Nissan et vendre 4 millions de véhicules à l'horizon 2010 sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung.

Des objectifs ambitieux

Le 9 février 2006, Carlos Ghosn a annoncé le plan Renault Contrat 2009. Ce plan de croissance définit la nouvelle stratégie de Renault pour les quatre années à venir avec un objectif : faire de Renault le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable. Présent sur tous les continents avec plus de 350 sites industriels et commerciaux dans 36 pays, Renault emploie 126 584 collaborateurs et a commercialisé plus de 2,5 millions de véhicules dans le monde en 2005. Renault est la première marque européenne avec 10,3% de parts de marché pour les voitures particuliers et utilitaires en 2005.

Alliance RENAULT – NISSAN

Mars 1999

Renault, par l'intermédiaire de Louis **Schweitzer** et **Nissan**, représenté par Yoshikazu Hanawa, signent une **alliance** entre les deux groupes automobiles. Tout en gardant leur identité mutuelle, les protagonistes souhaitent prendre ensemble du poids sur le marché. Ainsi les deux marques partageront pièces, moteurs et usines tandis que certains modèles apparaîtront sous l'une ou l'autre marque en fonction du marché. L'intervention du numéro deux de **Renault**, **Carlos Ghosn**, dans le redressement de **Nissan** avant un retour à la tête de la marque au losange, illustrera les collaborations en terme de ressources humaines.

Les difficultés

Alors que Renault semble être une entreprise prospère, qui a réussi ses accords avec Nissan, des difficultés apparaissent à partir des années 2000 dues à plusieurs raisons :

- tout d'abord, on trouve une saturation du marché automobile en Europe, alors que Renault réalise la grande majorité de ses ventes sur le vieux continent ;
- une gamme vieillissante, avec un manque dans le renouvellement de ses modèles. En effet, en 2005, elle ne sortira que la Clio III, qui fut cependant un vrai succès, mais aucun modèle en 2006 ;
- trois de ses modèles, pleins d'originalité, et qui misaient sur un élargissement de la gamme, furent un échec commercial. La première est l'Avantime, un monospace modulable, au début des années 2000 qui fut commercialisée avec plus d'un an de retard et qui ne bénéficia pas d'un équipement ni d'une finition digne d'une Clio, la Vel Satis en 2002, une voiture luxueuse, et enfin la Modus en 2004, un petit monospace de ville, parfois accusé de cannibalisme avec la Clio.

Résultat, ses ventes ne cessent de chuter partout en Europe de plus de 8 % en moyenne par an sur les trois dernières années. Renault ne fait que perdre des parts de marché sur le continent, passant de 11,1 % des ventes automobiles en 2003 à 7,2 % en 2007 soit une baisse de près de 4 points en moins de quatre ans.

À Francfort en septembre 2007, sur le stand Renault, on découvre la nouvelle Laguna III. Alors que le modèle précédent s'était fait remarquer par un manque de fiabilité et des pannes à répétition et avait sérieusement terni l'image de marque Renault, Carlos Ghosn promet une fiabilité exemplaire pour ce nouvel opus. Mais comme pour la Twingo, la presse critique son manque d'originalité et son manque de progrès technique par rapport à la version précédente.

A la mi-mars 2008, l'usine de Sandouville (Seine-Maritime) est en chômage technique suite aux mauvais résultats enregistrés par la Laguna III. La direction justifie ces résultats par le fardeau des défauts de qualité de son aînée et le malus sur les émissions de CO₂, mais la presse spécialisée parle plutôt d'un design peu innovant et d'un style vieillissant. Bref, en cette année 2008, la situation devient plus compliquée que prévu pour Carlos Ghosn. La Twingo II et la Laguna III, au design trop timide mais avec une fiabilité qui n'a pas fait défaut, se

vendent mal. En 2009, la courbe des ventes n'a pas cessé de baisser et a montré des signes négatifs.

Renault : Les désespérés de Guyancourt

(03/06/08 - 12H22 Enjeux-Les Echos)

Les objectifs très ambitieux du contrat 2009 ont fortement accru le stress des 12000 salariés du Technocentre. La direction cherche l'apaisement.

Le regard rivé à leurs souliers, les techniciens en blouses blanches estampillées du logo au losange se hâtent vers la réception. A trois heures de l'après-midi, seul le claquement de leurs pas pressés sur le carrelage vient rompre le ronronnement de la climatisation du hall désert de la " Ruche ". Au sein du bâtiment principal du Technocentre de Guyancourt (Yvelines), ce fief de l'ingénierie Renault aux allures de porte-avions échoué en rase campagne, l'ambiance est studieuse. Voire tendue. Pas un des 12 000 ingénieurs et techniciens qui inventent les futurs modèles du constructeur n'est près d'oublier la récente série de suicides de confrères au bout du rouleau (cinq depuis 2004 dont deux reconnus, pour l'heure, comme accident du travail). Le plus spectaculaire a eu lieu ici même, dans le hall de la Ruche, du haut d'une passerelle. Un véritable traumatisme qui a placé le Technocentre sous le feu médiatique et mis à jour le malaise profond de cette armée de cerveaux sur qui repose la responsabilité et la réussite du contrat 2009 annoncé par Carlos Ghosn en février 2006. Doper la marge opérationnelle de 2,5 à 6%, vendre 800 000 véhicules supplémentaires, positionner la Laguna dans le top 3 en qualité : la feuille de route est particulièrement ambitieuse. Mais au Technocentre, l'enthousiasme de départ a définitivement fait place à la peur de ne pas remplir ces objectifs et à un mal-être général. La crise s'est installée, plongeant les salariés dans une spirale négative.

Exclusif

Une ambiance plombée règne désormais à tous les étages, jusqu'aux organisations syndicales, qui hésitent sur la stratégie à tenir, soucieuses de ne pas enfoncer un peu plus les salariés dans la déprime. Réalisée à leur demande par le cabinet Technologia, un organisme indépendant, une enquête finalisée en janvier 2008 n'a pas démenti leurs intuitions : un salarié du Technocentre sur trois (31,20%) s'estime en " job strain " (sous tension), contre un sur dix (10,3%) chez les cadres et ingénieurs français. Et 42,9% des salariés estiment leur situation

professionnelle éprouvante...L'arbre des suicides, si grave soit-il, ne doit pas cacher la forêt, rétorque Bernard Ollivier, le directeur de l'établissement, nommé en urgence par Carlos Ghosn en mars 2007 pour ramener calme et harmonie. 74,2% des interviewés considèrent les conditions de travail plutôt bonnes, martèle cet ingénieur au sourire jovial et à l'attitude affable. Effrayée à l'idée de retrouver ce pavé de 270 pages publié sur Internet, la direction - qui lâche les informations au compte-gouttes - a fini par accepter de le diffuser sur l'intranet avec interdiction formelle de l'enregistrer ou de l'imprimer. Ambiance... *Enjeux*, qui s'est procuré l'étude, peut confirmer : le tableau est accablant.

Rassurer une population déboussolée par les derniers événements, tout en appuyant sur l'accélérateur pour atteindre les résultats exigés : le chemin est escarpé pour la nouvelle direction du Technocentre. Appelée en urgence pour éteindre l'incendie, elle peine à passer à la deuxième phase de mesures antistress censées s'attaquer plus sérieusement aux difficultés des salariés. Le plan de soutien lancé l'automne dernier est déjà loin. La journée de l'équipe, le concert de piano dans le hall de la Ruche ou les changements d'horaires d'ouverture pour inciter à travailler moins ont surtout eu valeur de symbole aux yeux des salariés du Technocentre. De gadgets, selon certains. La direction, elle, vante les 10 millions d'euros dépensés en formation et dans l'installation de terrasses à café, de bancs dans le parc, la maintenance des ascenseurs... « *Cela ne résout pas le problème de fond : la réalisation des objectifs du contrat 2009 et la pression qui en découle* », dénonce Christophe Delaine, chez Sud.

« *J'ai trop d'heures sup. La DRH m'a répondu que j'étais incompetent et mal organisé* », Maurice*, 33 ans, technicien, chargé d'affaires

« *Il y a trois ans, je suis parti à l'étranger préparer un lancement en usine. Je travaillais 80 heures par semaine sans déclarer mes heures sup'. Au total, j'en ai fait plus de 500. Mon chef me disait qu'on s'arrangerait à mon retour. Mais une fois revenu, il a fait la sourde oreille, me disant qu'il ne m'avait jamais demandé de faire ces heures et que, par conscience professionnelle, je m'étais mis dans l'illégalité ! S'il me les déclarait, il aurait été mal noté. On a trouvé un arrangement : je prenais mes vendredis sans les déclarer, mais je remplissais le formulaire qu'il déposerait s'il m'arrivait quelque chose. La RH, à qui j'en ai parlé, m'a dit que j'étais incompetent et mal organisé. Je ne reconnais plus la société pour laquelle je travaille depuis huit ans. Ils ne pensent qu'à l'argent et cassent le moral des gens.* »

En décembre dernier, organisations syndicales et direction ont néanmoins réussi à signer un accord d'entreprise pour constituer une commission paritaire sur les conditions de travail et le stress. Mais, signe que la tension reste forte, l'efficacité de cette nouvelle instance est aujourd'hui sujette à caution. Les cinq réunions plénières n'ont pas encore permis de mettre en place le processus de détection et de prévention des salariés soumis à des risques psychosociaux. La CGT et Sud craignent une " commission-alibi ", où ni psychologue, ni médecin, ni assistante sociale n'ont été invités à siéger. Les mêmes arguments sont avancés par la CFDT et par CFE-CGC (majoritaire au Technocentre), également circonspects. Tous ont refusé la photo de groupe que souhaitait la direction à l'issue de la première réunion. Un jeu de rôle habituel et un antagonisme classique à une nuance près... le stress constitue un sujet inédit pour les syndicats comme pour le management. Et aujourd'hui, d'un côté comme de l'autre, on peine à trouver ses marques.

« En plus de la France et l'Europe, je suis censé savoir ce qui se passe en Corée, en Roumanie », André, 40 ans, chef de service adjoint*

« Depuis l'annonce du contrat 2009, il faut tout faire deux fois plus vite. Avant je n'avais que la France et l'Europe, aujourd'hui, je suis censé savoir ce qui se passe en Corée ou en Roumanie. En 1999, je travaillais environ 40 heures par semaine, aujourd'hui c'est facilement 55 heures. Je travaille en moyenne deux soirs par semaine chez moi et encore je me limite, pour ne pas sacrifier ma vie familiale. Je reçois plus de 50 mails par jour dont je ne lis que la moitié. Pour résister au stress, je fais ma " petite cuisine " personnelle : je mets tout à plat le week-end selon une matrice forces-faiblesses-opportunités. Au début, le déballage public sur le Technocentre m'a gêné. Puis le même directeur qui me donnait du boulot le week-end m'a conseillé de m'occuper de mes enfants. En fait rien n'a changé, je reçois toujours autant de mails à minuit. Nos objectifs n'ont pas été revus à la baisse. Lors de mon entretien annuel, j'en ai parlé à mon chef qui m'a conseillé de prendre de la hauteur alors que je suis au fond du bassin, en apnée. Ils ne se rendent pas compte. »

Renault, il est vrai, est à la croisée des chemins. Entamée sous Louis Schweitzer au milieu des années 90, la mue de la Régie en une star du CAC 40 est loin d'être achevée. *« Renault n'a pas le choix. Renault doit croître, doit devenir une entreprise globale, doit améliorer sa rentabilité, sinon il n'y a pas d'avenir pour Renault dans l'industrie automobile »,* avertissait son PDG, Carlos Ghosn, interviewé en janvier dernier par France 2 à Davos. Au Technocentre, où l'amour de la technique est presque une religion, le message passe mal.

« Aujourd'hui, si vous n'êtes pas passionné par la croissance rentable, il vaut mieux aller voir ailleurs ! » Raille Maurice*, technicien chargé d'affaires, en quête d'un autre horizon.

Carlos Ghosn nous explique qu'il faut sans cesse apporter de bonnes nouvelles au marché ! « Ce n'était pas ma vocation initiale », peste Fabrice*, un ingénieur chef de projet, qui ne digère pas l'indexation de la prime de poste sur la marge opérationnelle du groupe. Quel que soit le niveau de qualification ou la génération, des jeunes Etam (employés, techniciens, agents de maîtrise) aux pilotes-projet chevronnés, les témoignages traduisent l'écartèlement entre deux cultures, deux logiques qu'ils jugent inconciliables. Incapables de choisir face à cette double injonction, les Renault vivent dans une tension extrême. Arrivé mi-2007, le nouveau DRH du Technocentre ancien inspecteur du travail, Jean-Christophe Sciberras, le reconnaît : *« Renault change et nous avons surestimé notre capacité collective à changer et surtout sous-estimé la nécessité d'accompagnement. Mais notre entreprise ne peut pas avancer moins vite que les autres constructeurs. »*

Destinés aussi à motiver les troupes, les engagements du contrat 2009 sont désormais vécus comme un couperet. Surtout, ils ont profondément modifié le mode de fonctionnement du Technocentre, la vie quotidienne de ses salariés et leurs perspectives d'évolution. L'explosion des projets (de 8 à 26) a mis à jour les inconvénients de la structure matricielle par métiers, projets et prestataires. Organisés par branche métiers, les salariés hier détachés sur un ou deux projets le sont désormais sur trois ou quatre et se mettent toute l'année en surrégime. *« Je travaille pour trois pilotes-projet différents. Je passe des semaines sans voir mon chef d'UET (unité élémentaire de travail), alors que je dépends hiérarchiquement de lui. C'est lui qui arbitre en cas de problème, lui qui m'évalue en fin d'année »*, raconte François*, un jeune ingénieur. *« De nombreux salariés sont pris en tenaille entre les priorités de leur propre métier et les objectifs demandés par le projet. Cela accroît leur stress et leur sentiment d'isolement »*, commente Emmanuel Couvreur, CFDT, vice-secrétaire du comité groupe Renault.

Philippe*, 41 ans, chef d'UET

« Je suis arrivé dans l'entreprise récemment. Avant je travaillais chez un fournisseur de Renault. La moitié de l'équipe dont j'ai hérité n'a aucune réactivité, aucune résistance au changement. La plupart du temps, ils râlent pour tout et n'importe quoi. En fait, le temps s'accélère et les gens ont du mal à remplir leurs objectifs. Du coup, les chefs pètent les plombs »

Ivan*, 43 ans, pilote projet

« Pour s'en sortir il faut avoir le courage de dire non. Parfois, c'est vrai, c'est impossible. Pour ma part j'arrive à 8h00 et je repars à 19H00. Je refuse beaucoup de réunions. Je ne lis que 25% de mes mails. L'an dernier, pour un lancement, il m'est arrivé de travailler quinze jours d'affilée en dormant trois heures par nuit. »

Michael*, 42 ans, pilote projet

« Mon but dans la vie c'était d'être embauché chez Renault. J'y suis entré assez tard après avoir travaillé chez plusieurs fournisseurs. Quand je suis arrivé à Guyancourt au début des années 2000, c'était le top : les bâtiments étaient modernes, on était en pleine verdure. On m'a mis sur un poste peu intéressant en me promettant mieux pour plus tard. J'attendais, mais on ne me proposait rien. J'ai fini par accepter une mission que j'ai cumulée avec mon poste. La charge de travail était énorme. Petit à petit, je n'arrivais plus à dormir ni à manger et je travaillais tous les weekends. Quand j'ai sollicité ma hiérarchie pour revoir mes objectifs, elle n'a rien voulu savoir. A la fin de l'année et de ma mission, je n'ai eu ni augmentation ni prime. On m'a expliqué que je me plaignais trop. A partir de là, je n'ai plus osé rien dire. Je me suis enfermé. Mes amis me disaient que je devenais austère. J'ai tenu pendant un an. Puis j'ai obtenu un autre poste. Sur celui-ci je cumulais quatre fonctions différentes. Comme je gérais plusieurs projets j'avais 50 interlocuteurs différents. C'était dur et j'espérais bien être récompensé en fin d'année. Je suis allé voir mon chef d'UET à ce sujet. Il m'a répondu : " Surtout ne va pas voir mon chef de service, il va croire que je suis un mauvais chef ". Deux ans plus tard, j'ai à nouveau changé. Mais je n'ai eu qu'une augmentation de 2,5%. Depuis que je suis chez Renault j'ai perdu en pouvoir d'achat. Je n'ai pas l'intention de remplacer Carlos Ghosn mais 2,5% d'augmentation alors que j'avais explosé mes KPI (les nouveaux indicateurs de performance NDR) c'est dur! Aujourd'hui je cherche à partir. »

Didier*, chef d'UET

« Aujourd'hui, nos chefs sont obsédés par la productivité. Beaucoup d'entre nous sont obligés de faire des heures supplémentaires. Nous sommes fortement incités à ne pas les déclarer. Le problème c'est que la hiérarchie se fonde sur cette base pour définir la charge de travail des projets suivants. C'est un cercle vicieux infernal »

* Pour respecter l'anonymat, tous les prénoms ont été modifiés.

Informations recueillies auprès de Libie Cousteau

8.2.1.3. Entretien semi directif de GTU (Renault)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Masculin, j'ai 38 ans	Pas trop agé
Quel est votre fonction ?	Je suis chef de projet, responsable pour la mise en place du centre de service	Bon poste
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai commencé avec un CAP en industrie, puis j'ai fais des études de psychologie par correspondance, et à l'âge de 35 ans j'ai entrepris des études universitaires, j'ai un BAC + 2 en informatique, un certificat Niveau 3 en administration des réseaux, un certificat de niveau 2 en système serveur windows NT et Novell	Une force de volonté pour réussir
Etes-vous marié ?	J'ai été marié pendant 6 ans, je n'ai pas eu d'enfant avec ma première femme, je vis avec une nouvelle femme depuis 3 ans, je ne me suis pas remarié, je ne sais pas si je me remarierais un jour. Nous aimerions avoir un enfant, mais nous avons des difficultés alors nous faisons les examens nécessaires. Ma femme actuelle est universitaire, informatique et psychologie, mais elle n'a pas un travail définitif, elle passe de poste en poste. Nous pensons que cela peut être dû à son âge, et à sa nationalité étrangère, ainsi que son manque d'expérience. Cette situation difficile, puisque j'ai moi-même été en période de chômage nous occasionne des difficultés de couple et financières.	Divorcé Sans enfant Revis avec une personne Cette personne ne travaille pas, ou très peu Des difficultés financières
Avez-vous des enfants ?	Non, mais j'aimerais beaucoup en avoir, toutefois cela me fait peur, je suis habitué à vivre sans enfants	Une souffrance d'être sans enfant et une peur d'en avoir
Partez-vous souvent en voyage ?	Avant avec ma première épouse, travaillant dans une entreprise de transport, je pouvais souvent voyager, mais maintenant au regard des difficultés financière que je traverse, nous voyageons assez peu. Toutefois nous avons prévu un voyage à l'étranger cette année.	Très peu de voyage
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	A l'époque lorsque j'étais plus jeune mes relations avec ma famille étaient difficile. Maintenant cela va bien, je m'entend bien avec mes parents et mes frères et sœurs.	De bonnes relations avec ses proches
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis arrivé il y a environ 6 mois, je connaissais bien l'univers de Renault pour y avoir déjà travaillé plusieurs fois, et je connaissais aussi l'univers des centres de services, parce que je travail dans ce domaine depuis de nombreuses années.	En CDI, mais en prestation chez un client
Votre travail vous satisfait-il ?	Mon travail est très intéressant, l'entreprise de service informatique qui m'a embauché et déléguer chez ce prestataire est une bonne chose pour moi et ma carrière. Je sais que si je réussi le challenge cela sera favorable pour mon évolution.	Travail intéressant
Quels sont vos tâches ?	Je dois mettre en place un centre de service, avec 100 positions environs, je dois travailler avec plusieurs personnes pour réussir cette tâche. Le centre possédera des personnes pour prendre les appels, au niveau accueil, puis des niveaux 1, 2 et 3. Il faudra installer de nombreux outils, téléphone, outils pour enregistrer les tickets, outils de dépannage. Il faudra écrire les processus de travail, il faudra écrire les procédures, les modes opératoires. Je devrais travailler avec le service des ressources humaines pour recruter les effectifs. C'est la première fois que je me retrouve avec une mission de ce niveau.	Très motivé par son travail, impliquer, trouve du sens à ce qu'il fait, se sent engagé dans une vraie mission
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'entretiens de très bonnes relations, tout le monde est sympathique, j'ai déjà recruté près de 10 personnes. Le centre de service compte à ce jour, environ 30 personnes, il y a une bonne entente.	Bonne relation avec les autres, qui se sentent bien aussi
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Mes supérieurs de ma société de services sont très proches de moi, et m'aide beaucoup. Par contre les responsable côté client sont très exigeants, et certaines fois, j'aimerais bien me facher, mais je ne peux pas, sinon, je risquerais de perdre ma place.	Proximité de la direction
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Non, je trouve que mon salaire ne correspond pas du tout à mon niveau de responsabilité	Mauvais salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Oui, je suis très épanoui, je me trouve bien, je me sent heureux, j'ai l'impression d'être très utile, et j'ai le sentiment que ce que je fais aujourd'hui me servira demain. De plus, les personnes que je gère sont très reconnaissantes, il y a une très bonne atmosphère. Souvent, le midi nous mangeons tous ensemble et presque tous les vendredis soirs nous organisons une sortie. Nous sommes un peu comme une grande famille. Cela nous aide à supporter les difficultés du poste et le monde difficile des centres d'appels.	Épanoui, heureux dans son travail
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, récemment la société Renault a fait un rapprochement important avec la société nipone Nissan. L'un des personnages les plus importants au niveau Nissan, s'appelle Carlos Gosn, il semblerait qu'il deviendra le grand patron de Renault. De plus c'est le grand chambardement au niveau du Technocentre, les gens s'inquiètent, ils ont peur. Nous pensons que cela ne sera pas très bon pour les prochaines années. Le Rhythme imposé par Monsieur hosn chez Nissan, s'il fait la même chose en France, cela aura de lourde conséquence. Nous sentons cette tensions interne de notre client, et nous le voyons au niveau de ses exigences. Demain notre centre de service devra prendre tous les appels liés aux systèmes d'informations de tous les centres Paris et Ile de France, y compris le futur grand Technocentre, qui construira les voitures Renault et Nissan.	Beaucoup d'inquiétude chez le client, de grosses peurs, suites à fusion de deux grosses sociétés
Comment vivez-vous le changement ?	Nous sommes une équipe d'un prestataire externe et nous en sommes ravis, nous nous tenons la main. Nous savons bien que d'ici quelques années nous serons tous ailleurs soit dans une autre société, soit chez un autre client. Mais par contre le centre de service, lui continuera à exister, et les collaborateurs de Renault devront subir une pression perpétuelle, qu'ils feront subir à leur tour au futur prestataire.	Fusions entre les équipes prestataires Difficulté avec la pression du client
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Oui, j'ai toujours eu une forme de management, qui s'appar essentiellement sur l'écoute, la proximité, la participation de chacun. Je n'ai jamais mis de différence entre moi et les personnes que je manage. Je tâche avant tout d'être proche de mes collaborateurs, un peu comme un père, avec des sentiments et une compréhension, au regard des difficultés. Il m'est souvent arriver d'avoir des reproches par le client, suite à une erreur commise par un collaborateur. Mais, c'est comme ça, j'encaissais et j'essayais de ne pas trop réprimander le collaborateur. Un jour j'avais un collaborateur qui était toujours en retard, j'ai été obligé de lui donner un avertissement, il m'a dit lui-même qu'il méritait cette punition et me remerciait de ne pas l'avoir renvoyer, ce qui aurait été possible au regard du nombre de ses retards.	Très proche de ses équipes Donne de l'émotion dans le travail Ne passe pas pour un responsable dur et sans cœur Attitude empathique

Tableau 23 : Entretien de GTU

8.2.1.4. Constatations de l'entretien semi directif

Cet entretien porte sur un poste en 2001, toutefois il a été posé en 2008, pour les besoins de la recherche.

Constatations
Pas trop âgé
Bon poste
Une force de volonté pour réussir
Divorcé Sans enfant Revis avec une personne qui ne travaille pas, ou très peu Des difficultés financières
Une souffrance d'être sans enfant et une peur d'en avoir
Très peu de voyage
De bonnes relations avec ses proches
En CDI, mais en prestation chez un client
Travail intéressant
Très motivé par son travail, impliquer, trouve du sens à ce qu'il fait, se sent engager dans une vraie mission
Bonnes relations avec les autres, qui se sentent bien aussi
Proximité de la direction
Mauvais salaire
Epanoui, heureux dans son travail
Beaucoup d'inquiétude chez le client, de grosses peurs, suites à fusion de deux grosses sociétés
Fusions entre les équipes prestataires Difficultés avec la pression du client
Très proche de ses équipes Donne de l'émotion dans le travail Ne passe pas pour un responsable dur et sans cœur Attitude empathique

Tableau 24 : Constatations de l'entretien de GTU

8.2.1.5. Principales remarques

Il s'agit d'une personne pas très jeune, nous constaterons que toutes les personnes interrogées étaient des personnes d'expérience, tant au niveau professionnel, qu'au niveau personnel. Cela s'explique de plusieurs manières, la personne est généralement un manager expérimenté avec un certain niveau d'études, soit une personnes d'environ 35 ans minimum, de plus très souvent cette personne a vécu des souffrances, pertes d'un être cher, maladie de longue durée, divorce, ces éléments arrivent généralement dans un âge où la personne n'est pas très jeune.

Les personnes que nous avons interrogées étaient dans un âge entre 37 ans et 58 ans au moment des faits. Ils étaient tous manager et possédaient un niveau supérieur à bac + 2.

De même GTU au regard des autres personnes interrogées était passionné, épanoui et heureux dans son travail, bien qu'il ne soit pas rémunéré en conséquence. Nous avons aussi remarqué, que plus le niveau de résilience était élevé et plus la personne avait des difficultés financières, ou ne gagnait pas un bon salaire. Cela pousse à une réflexion, la différence importante entre le monde de l'argent, du pouvoir et le monde de l'émotion, du partage et d'autrui. Dans les entreprises il est difficile sinon impossible d'être un émotionnel, proche d'autrui, s'occupant de la souffrance, être de nature empathique et en, même temps avoir un bon salaire. Les salaires élevés sont pour les hauts managers, et les haut manager, si ils souhaitent rester à ce niveau doivent mettre de côté leurs émotions. Nous laisseront de côté cet aspect, une recherche supplémentaire, qui déborderait le champ de recherche concernant la mise en place et la compréhension du processus de compassion dans les entreprises. Mais nous voyons que de nombreux aspects demandent à être traités et analysés.

GTU tient son empathie d'une écoute attentive de ses collaborateurs en souffrance, parce que lui-même est passé et a connu une souffrance. De plus c'est une personne qui est de nature du toxic handler, il a les composantes typologiques de cette forme de personne. Difficile de dire pourquoi ; nous pensons, mais cela ne reste que des hypothèses, que c'est dû à une souffrance intérieure, un vécu passé, peut être même à une caractéristique physiologique. Les équipes de l'université du Michigan, accompagnées par Jane Dutton travaillent sur ce sujet des Toxins de nature physiologique.

8.2.1.6. Observation personnelle, recueillies auprès de GTU

Ces éléments remontent à 2000 et 2001, années pendant lesquelles nous sommes intervenus au sein de Renault, nous avons été en contact avec de nombreuses personnes prestataires et collaborateurs de Renault. C'est à cette époque que nous avons fait la connaissance de GTU. Nous avons eu l'occasion de visiter les centres de Boulogne, Rueil et le Technocentre. En 1999, le Technocentre était une sorte de ville en miniature, on y trouvait tout, des commerces, un coiffeur, une maison de presse. Une vraie ville s'était construite autour du Technocentre, dont l'objectif était de loger les employés du Technocentre. A cette époque, les employés des sites de Boulogne et Rueil, savaient qu'ils iraient travailler sur le site du Technocentre. Pour la plupart de ces personnes cela imposait de gros changements dans leur vie de tous les jours. De plus il était également prévu que Nissan rejoigne le site du Technocentre. En effet c'est ce qui s'est passé dès 2000. Et à partir de cette époque tous les employés se sont retrouvés sur le

site du Technocentre, de Boulogne, de Rueil, et aussi de Nissan. Dès 2000/2001 les différents sites de Boulogne ont été fermés les uns après les autres et tout le monde s'est retrouvé au Technocentre. Avec cette ambiance de changement, les collaborateurs de Renault qui avaient pris en charge le nouveau centre de services, destiné à l'ensemble des collaborateurs et utilisateurs de Renault IDF, plus de 20000 utilisateurs. La pression imposée au prestataire qui s'occupait du centre de service Renault était considérable et malsaine. C'est dans cet univers difficile que gravitait Mr GTU, il avait de grosses responsabilités, il connaissait déjà bien l'entreprise Renault, pour y avoir fait plusieurs missions par le passé. Il était aussi un spécialiste des centres de services et avait déjà géré, organisé et managé des help desk, des hot lines, des centres d'appels, des centres de contacts, des centres de renseignements téléphoniques et des centres de services. Il n'en était pas à son premier coup d'essai. Mais selon ses dires, c'était la première fois qu'il rencontrait autant de difficultés avec un client, autant de peur, d'inquiétude, de stress. Chaque journée était une véritable épreuve. Et, nous même qui avons œuvré pendant quelques mois au sein de Renault durant cette période, nous avons fortement ressenti ce que disait Mr GTU.

Renault que nous avons choisi comme entreprise N1 est une grande entreprise française du secteur de l'automobile. Notre choix de commencer par Renault est motivé par notre constatation d'une crise liée au nouveau centre de services, dans une crise beaucoup plus importante et due à l'alliance de Renault et de Nissan. De plus, la crise liée au centre de services, à été dépassée, gérée, et chaque acteur s'en est assez bien sorti. Alors que la crise liée à l'alliance a continué à monter et est devenue de plus en plus importante, avec la série de suicides récemment.

En 1999, la direction de cette entreprise disposait de plusieurs centres d'appels (5 centres) pour leurs utilisateurs (20000 utilisateurs). Ces centres étaient tous infogérés par des entreprises du secteur informatique. Le souhait de la direction était de mettre en place un seul centre d'appel. Il devait être effectif en juillet 2000. Pour cela elle devait tout revoir à zéro. Pour les personnes qui travaillaient dans les autres centres, certaines furent mises de côté, et de nombreuses autres réunies dans ce centre unique. Au début lors de la mise en place, les individus travaillant dans ce centre, (près de 100 personnes) la plupart d'entre eux subissaient de grands dommages.

Certains démissionnaient, d'autres ne prolongeaient pas leur contrat, plusieurs sont tombés malades. Pour les utilisateurs finaux, c'était une véritable catastrophe, insatisfaction, délai interminable pour être satisfait. Des attentes interminables aux téléphones, de nombreux appels perdus. L'entreprise fit appel à un chef de projet qui connaissait bien ce métier et qui connaissait bien cette entreprise. Lorsque le chef de projet, nous l'appellerons monsieur « GTU » arriva, le centre était dans un réel désarroi. Nous dirons que le service mis en place était en pleine crise. Mr « GTU » à son arrivée était lui-même en pleine crise et avait de très gros ennuis de santé, il venait de subir de graves opérations et était encore très fragilisé.

Ainsi il du affronter la souffrance des personnes du service et sa propre souffrance. Mr « GTU » avait le dispositif préalable de l'idéal type du toxic handler. 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. Le taux de turn over baissa énormément, il n'y avait pratiquement plus d'absentéisme et chacun travaillait dans la joie. Pour reprendre ses termes, « une famille avait été mise en place ».

Nous pouvons dire que Mr « GTU » 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, mais à peine un an après, Mr « GTU » quitta l'entreprise et erra pendant deux ans avant de retrouver une nouvelle et très heureuse situation.

Toutefois nous constatons que cette crise était une crise dans une autre crise naissante, celle de l'alliance Renault et Nissan. Les effectifs Renault avaient bien senti cette difficulté naissante et l'attente de la direction à leur égard. D'où le stress imposé aux prestataires. Et la crise liée à ce centre de service, arriva à son sommet lorsque le centre de service prit les appels des utilisateurs du Technocentre. Nous comprenions que tout désormais viendrait du Technocentre.

Nous pensons que Mr « GTU » gardait en lui les souffrances des individus durant cette période et que lui même du re-souffrir pendant quelques temps pour faire partir ce trop plein de souffrance. Nous sommes toujours en contact avec Mr « GTU » il est aujourd'hui une personne comblée par l'existence. Nous tenons toute cette histoire, de nombreux échanges et entretiens non directifs. A l'époque j'étais moi-même chef de projet dans cette entreprise.

8.2.1.7. Questionnaire SRS

La matrice ci-dessous est tirée du questionnaire SRS, nous y présentons les résultats. Nous voyons les trois principaux processus, Individuel, Collectif et Organisationnel. De même les sous processus, du « remarquer », de « l'éprouver » et de « l'agir ». Enfin à chacun de ces sous processus nous avons intégré les différents items étudiés dans notre recherche.

Pour illustrer plus clairement nos propos, nous trouvons dans cette matrice deux formes de notations. Des pourcentages de 1 à 5, qui présentent le niveau de résilience, pour chaque processus, sous-processus ou items. De plus un code couleur à été attribué. La couleur rouge correspond au type « fortement résilient » ; la couleur orange au type « résilient » ; la couleur verte au type « moyennement résilient » ; la couleur rose au type « peu résilient » ; la couleur jaune pale au type « non résilient ».

8.2.1.8. Résultat du SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	26,00	12	Remarquer autrui au travail	49,00	12	Changement professionnel	54,00	
		4,33			4,08			4,50	
18	Gestion du temps	67,00	12	Remarquer autrui hors travail	48,00	12	Changement non professionnel	30,00	
		3,72			4,00			2,50	
24	TOTAL	93,00	24	TOTAL	97,00	24	TOTAL	84,00	274,00
		3,88			4,04			3,50	3,81
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions					
7	Sympathie	24,00	12	Estime de soi au travail	58,00	12	Au travail	47,00	
		3,43			4,83			3,92	
17	empathie	55,00	12	Estime de soi hors travail hors tra	52,00	12	Hors travail	38,00	
		3,24			4,33			3,17	
24	TOTAL	79,00	24	TOTAL	110,00	24	TOTAL	85,00	274,00
		3,29			4,58			3,54	3,81
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares					
16	Investissement	67,00	12	Agir professionnel	48,00	12	Management	58,00	
		4,19			4,00			4,83	
8	Engagement	31,00	12	Agir non professionnel	49,00	12	Choix stratégiques	44,00	
		3,88			4,08			3,67	
24	TOTAL	98,00	24	TOTAL	97,00	24	TOTAL	102,00	297,00
		4,08			4,04			4,25	4,13
TOTAL GENERAL		270,00	TOTAL GENERAL		304,00	TOTAL GENERAL		271,00	845,00
		3,75			4,22			3,76	3,91

RESULTAT		
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00
Résilient	4	de 3.41 à 4.20
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80

Tableau 25 : Résultat du Questionnaire SRS de GTU

Pour qu'une personne soit « résiliente » nous considérons seulement l'importance des trois types supérieurs, c'est-à-dire, les couleurs « rouge » (4.21 à 5.00) ; « orange » (3.41 à 4.20) ; « verte » (2.61 à 3.40). Ainsi nous attribuons 3 points au fortement résilient. 2 points au résilient et 1 point au moyennement résilient. Exemple sur le tableau ci-dessous nous avons 6 points pour le sous processus du remarquer, soit 3 X 2 points (couleur orange). Autre exemple

le niveau du processus individuel est de 5 point, il est composé de 2 « orange » (résilient) et 1 vert (moyennement résilient), soit 2 X 2 point et 1 point, total 5 points. La somme globale des trois processus donne 19 et des trois sous processus donne aussi 19 soit 38. Cette somme globale est aussi représentée en pourcentage, de 3.91, qui indique le niveau « résilient », couleur orange. La forme de toxic handler est de forme 2, le toxic handler de nature « empathie ». GTU, est donc un porteur de souffrance. 1 an après cette affaire, cette personne quitta l'entreprise pour une autre société, trois mois plus tard, il sera licencié économique et fera une longue période de chômage.

Toutes ces notations ou couleurs nous permettent de mesurer les niveaux de résilience d'un individu. Exemple son niveau de processus individuel, ou son niveau de sous processus du remarquer la compassion d'autrui. Mais aussi plus en détails les items, exemple quels sont les niveaux d'investissement ou d'engagement d'un individu au regard de la compassion en entreprise. Avec ces formes de notations nous pouvons aussi faire des comparaisons entre les différentes études de cas.

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	19
5	7	7	19		38

Tableau 26 : Mesure de résilience de GTU

8.2.1.9. Constatations

Processus individuel : niveau élevé de résilience

Processus collectif : niveau très élevé de résilience, participation de chacun à l'effort de reconstruction et de sortie de la crise

Processus organisationnel : niveau élevé, chacun avait le souhait de sortir de la crise, et pour cela autant les Renault que les prestataires faisaient l'effort de rebondir face à une situation difficile. Les Renault, les commanditaires du projet, étaient dans un entre-deux, un jour proche, un autre jour éloigné, sévère et intragissant. Nous sentions que les ordres venaient de

beaucoup plus haut et que les managers du centre de services, devaient suivre les ordres de directeurs difficiles.

Seule le remarquer (3.50) et l'éprouver (3.54) au niveau organisationnel était un peu plus faible, en effet les responsables Renault se voilaient la face devant la réalité, devant la crise que subissait le centre de services. Mais nous avons vu que ce centre de services, était lui-même imbriqué dans une autre crise beaucoup plus alarmante. Et, au regard de cette crise alarmante, celle du centre de services étaient assez peu importante.

8.2.1.10. Comparaison des questionnaires

Nous proposons ces types de notation pour chacune de nos études de cas. Cela nous a permis de faire de nombreuses constatations que nous avons expliquées tout au long de cette partie empirique de notre travail. Nous reprendrons cette même forme de numérotation et de calcul pour la comparaison entre tous les questionnaires et par conséquent les matrices de réponses au questionnaire SRS.

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9	26		52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5	12		24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7	19		38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7	11		22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8	17		34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6	11		22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5	17		34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3	9		18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7	15		30

Tableau 27 : Comparaison des questionnaires

8.2.1.11. Constatations

Concernant les entreprises, ce cas est le plus résilient. Notons que l'étude N° 9 concerne une association. Avec cette étude nous avons souhaité regarder ce qui se passait dans une association en crise. Mais notre recherche a porté principalement sur les entreprises. Au regard de l'ensemble des questionnaires, celui de Renault est l'un des plus résilients, il faut dire que le côté individuel, collectif et organisationnel était élevé. De même le remarquer, l'éprouver et l'agir étaient aussi conséquents. Enfin GTU était un type de nature résiliente et il subissait une crise interne, combinée avec la crise externe de l'entreprise. Toutes les parties étaient réunies pour donner un haut niveau de résilience. Le maximum de points possibles est de 54, nous avons ici 38 points.

8.2.1.12. Conclusion du cas N° 1

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Mutualisation d'un centre d'appel	Turn Over élevé	Problème pour avoir un enfant Difficulté de couple Pas de difficultés financières	Nomination

Tableau 28 : Conclusion du cas N° 1

Notre première constatation est qu'une crise peut évoluer et dépendre d'une autre crise beaucoup plus conséquente. Ainsi une crise secondaire peut être résolue et pourtant la crise principale continuer d'exister. Plus la crise sera importante et impactera un nombre élevé d'individus et plus elle sera difficile à gérer. Par conséquent le toxic handler a plus de facilité d'agir dans un environnement de moyenne envergure.

8.2.2. ATOS ORIGIN

8.2.2.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
2	Cxxx	CPT	ATOS	SSII	Manager

Tableau 29 : Dénomination de l'entreprise Atos Origin

Nous nous intéressons dans ce cas à une entreprise du secteur des SSII, société de services en ingénierie et informatique. En 2000 cette société a fusionné avec une importante société du nom d'Origine. Les effets de cette fusion furent perturbateurs pour les employés d'Atos.

C'est en raison de cette fusion que nous avons choisi cette société comme cas d'étude. En effet les fusions sont assez perturbatrices pour les employés, de nombreux postes se retrouvent en doublon. Et, dans le cas de la fusion d'Atos et d'Origine, Atos avait 11000 employés et Origine 16000, un nombre d'employés nettement supérieur à celui d'Atos, d'où la peur d'être remplacé dans son poste par un collaborateur venant d'Origine.

De nombreux employés quittèrent leur emploi, d'autres se mirent en arrêt maladie, d'autres partirent en formation (Fongecif). A cette époque nous faisons partis de cette entreprise et nous avons vécu cette crise. Nous avons eu l'occasion de croiser de nombreux employés, et il y en avait un qui avait retenu tout particulièrement notre attention, monsieur CPT.

Il était manager et gérait une vingtaine de personnes, son travail consistait à maintenir la production et l'exploitation des systèmes d'information pour de nombreux clients. Il travaillait avec de nombreux autres services, ainsi qu'avec une grande partie de l'ensemble des organisations (la gestion des achats, le centre de service, les pôles de support et d'expertise, les projets, les études et le développement logiciel, le service des ressources humaines, le recrutement, le service financier, etc ...).

CPT passait depuis quelques années par une lourde épreuve, un enfant très malade, atteint d'une maladie génétique rare. Les souffrances qu'il endurait avaient formé un personnage particulièrement sensible à la douleur d'autrui, d'une grande affection, toujours à l'écoute et prêt à chercher les solutions pour vaincre les difficultés. Il fit beaucoup, pour affronter la crise soudaine, créée par cette acquisition de deux grandes sociétés. Tout son service était particulièrement touché, puisque les activités réalisées par ce service étaient identiques aux activités de l'entreprise rachetée. La peur de perdre sa place, d'être remplacé, par un expert venant de l'autre société avait envahi le service.

8.2.2.2. Histoire de l'entreprise

Atos Origin est une des principales SSII françaises et le leader en France du paiement sécurisé en ligne pour les entreprises. 2000 : Acquisition de Origin, filiale informatique de Philips et création d'Atos Origin. Atos résultait pour sa part du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, Axime et Sligos, dont la constitution respective résultait elle-même de fusions intervenues au préalable. Au moment de sa fusion avec Origin, Atos comptait un effectif de 11 000 salariés et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros environ. Origin était une filiale de Royal Philips Electronics, qui avait été créée en 1996 par le biais d'une fusion entre BSO/Origin et Philips Communications. Au moment de sa fusion avec Atos en octobre 2000, Origin comptait un effectif de 16 000 salariés répartis dans 30 pays dans le monde et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,6 milliard d'euros environ.

8.2.2.3. Entretien semi directif de CPT (ATOS)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 40 ans et je suis un homme	Homme d'âge mur
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'une équipe de 10 ingénieurs, administrateurs systèmes et réseaux	Cadre
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai une licence en informatique	un bac + 3
Êtes-vous marié ?	Je suis marié depuis 15 ans,	marié
Avez-vous des enfants ?	j'ai deux enfants, une fille de 12 ans et un garçon atteint d'une maladie génétique assez grave, il a 8 ans	1 enfant très malade
Partez-vous souvent en voyage ?	Nous partons assez rarement en voyage, notre fils doit suivre de nombreux soins, et nous devons être présent	pas de voyage
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Oui j'ai de bonnes relations avec ma famille, père et mère ainsi qu'avec ma belle famille	bonnes relations avec l'extérieur
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis dans cette entreprise depuis 6 ans, au début je travaillais comme chef de projet	6 ans d'ancienneté
Votre travail vous satisfait-il ?	Mon travail est très difficile, je suis tout le temps dans le rouge, je travaille dans un service de production et nous manquons de personnes	Travail difficile
Quels sont vos tâches ?	Je manage les équipes, je peux intervenir sur des problèmes techniques, je fais des recrutements, je rencontre de nouveaux clients, je suis plusieurs projets, je travail à la réorganisation du service suite au rachat de la société Origine par Atos	Je manage des équipes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Dans l'ensemble j'ai de bonnes relations, mais il y a beaucoup de tensions dans les équipes, au total le service se compose de 40 personnes. Et avec la fusion de Atos et d'Origine les collaborateurs de la société sont très inquiétés.	Des relations difficile avec les collaborateurs
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'ai des difficultés avec mon supérieur principal, il me dit que je ne suis pas assez rigide avec les équipes. Et, je refuse ce type de management.	Des relations difficile avec le responsable
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Non j'ai un très mauvais salaire	Mauvais salaire
Êtes-vous épanoui dans votre travail ?	Je ne suis pas assez épanoui, j'ai un mauvais salaire, des difficultés avec mon responsable, beaucoup trop de travail, il y a des jours où je me sent très fatigué, et où je n'en peu plus. De plus les difficultés que subissent les équipes me sont régulièrement remontées. Et, j'essaie d'être le plus proche de chacun, ce qui est très difficile ayant moi-même des problèmes professionnelles et personnels, avec la santé de mon fils.	Pas épanoui dans l'entreprise De la souffrance Du stress
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui il y a un grand changement qui a commencé depuis un peu plus d'un an, beaucoup de responsables ont quitté l'entreprise. Plusieurs collaborateurs sont parti, ou ont été licenciés, d'autres sont en arrêt maladie pour cause de stress trop élevé. Il règne une mauvaise ambiance, tout le monde à peur. Les gens n'arrivent plus à se positionner.	Une entreprise en pleine crise Une structure qui s'écroule Pas de stratégie Un management qui fait peur
Comment vivez-vous le changement ?	Je le vie avec difficultés et je pense que je quitterais bientôt l'entreprise, se sera difficile de rester et de subir cette pression continuelle	Souhaite quitter l'entreprise
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Je pense que j'ai un bon type de management, mais il n'est pas adapté au contexte de l'entreprise, ni à sa hiérarchie, le type de management est "je suis le chef, c'est moi qui décide, toi fais ce que je te dis de faire". Voilà ce qui est ressenti dans toute cette entreprise, nous sommes comme des numéros.	Management souple Pas adapter à la situation, ni à la mentalité de l'entreprise

Tableau 30 : Entretien de CPT

8.2.2.4. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Homme d'âge mur
Cadre
un bac + 3
marié
1 enfant très malade
pas de voyage
bonnes relations avec l'extérieur
6 ans d'ancienneté
Travail difficile
Je manage des équipes
Des relations difficiles avec les collaborateurs
Des relations difficiles avec le responsable
Mauvais salaire
Pas épanoui dans l'entreprise ; De la souffrance ; Du stress
Une entreprise en pleine crise ; Une structure qui s'écroule ; Pas de stratégie
Un management qui fait peur
Souhaite quitter l'entreprise
Management souple
Pas adapter à la situation, ni à la mentalité de l'entreprise

Tableau 31 : Constatations de l'entretien de CPT

Nous avons un homme d'âge mur, avec de l'expérience et une connaissance du management. Cette personne possède un bon niveau d'étude, il travaille dans cette société depuis quelques années déjà, il est cadre moyen. Il fait assez peu de voyages étant très occupé avec les soucis de santé de son enfant, pourtant par le passé c'était quelqu'un qui voyageait énormément, il était particulièrement attiré par les déserts et a ainsi fait plusieurs déplacements et marches dans le désert. C'est une personne très douce, avec une certaine faiblesse, il manque de volonté, d'affirmation dans son rôle de manager. Il était très proche des équipes, mais il souffrait énormément de ce qui se passait, il avait beaucoup de mal à résister aux difficultés, attaques ambiantes. Les relations avec son responsable étaient assez tendues. Conséquent à cela il était peu épanoui dans son emploi. Il a dû faire face à une crise difficile, causée par la fusion d'Atos et d'Origin.

8.2.2.5. Observation personnelle suite à l'entretien avec CPT

L'entreprise N2 est une grande entreprise française du secteur de l'informatique. Elle subissait d'importants changements. Le premier était une réorganisation complète du service de la production. Le second, une fusion avec une autre grande entreprise informatique. Lorsque les deux changements arrivèrent presque en même temps ce fut un véritable tremblement de terre. Démissions de nombreuses personnes de toutes les catégories socio-professionnelles. Des absences, des longues maladies, des mesquineries entre les personnes, des vols, voir des violences. Le responsable de l'exploitation se retrouva seul à réorganiser le service de la production, le directeur de la production ayant démissionné ainsi que le directeur des opérations.

Le responsable d'exploitation que nous appellerons Mr « CPT » était une personne merveilleuse, toujours à l'écoute d'autrui. Avec une empathie démesurée, une grande gentillesse. Capable de se donner pour aider quelqu'un. Il fit énormément pour réorganiser ce service. Et le summum de sa compassion fut atteint lorsqu'il apprit que sa petite fille de deux ans était atteinte d'une très grave maladie. Cette crise que rencontrait l'entreprise, le service de la production, doublé de cette crise personnelle, fit redoubler de compassion, de compréhension Mr « CPT ». Son entourage professionnel parlait de quelqu'un de magique, sur qui on pouvait compter, quelqu'un à qui on pouvait faire confiance. Les choses se calmèrent, les personnes se détendirent, la crise s'arrêta, nous pouvons dire qu'il a arrêté la crise que son service subissait. Un nouveau directeur de la production fut nommé, lui-même eut une bonne nomination en tant qu'adjoint à ce directeur. Mais comme dans le premier cas, 18 mois plus tard Mr « CPT » quitta cette entreprise, il n'en pouvait plus, les souffrances subies pendant cette période et les souffrances internes étaient devenues insupportables. Il partit avec son épouse et ses deux enfants en région et changea de métier. J'ai bien connu cette personne, je l'ai souvent interrogé, il n'avait pas peur du changement et ce qui l'importait c'était de voir sa famille et ses enfants heureux. Dans ces deux premiers exemples nous constatons que l'individu qui porte la souffrance des autres est assez peu gagnant. En tout cas il ne l'a pas comme on peut l'entendre, d'une manière rationnelle. Il est gagnant de son identité personnelle, il est gagnant de lui-même. Par contre le grand gagnant est l'entreprise, les personnes travaillant dans ces services, blessées et ensuite reconstruites sont fortement opérationnelles et amènent d'excellents résultats. Nous pensons que l'individu, que nous avons appelé « toxic handler » a retrouvé son identité personnelle. Et que l'entreprise vit avec une nouvelle identité organisationnelle.

8.2.2.6. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	27,00	12	Remarquer autrui au travail	35,00	12	Changement professionnel	56,00	
		4,50			2,92			4,67	
18	Gestion du temps	73,00	12	Remarquer autrui hors travail	52,00	12	Changement non professionnel	28,00	
		4,06			4,33			2,33	
24	TOTAL	100,00	24	TOTAL	87,00	24	TOTAL	84,00	271,00
		4,17			3,63			3,50	3,76
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions					
7	Sympathie	34,00	12	Estime de soi au travail	39,00	12	Au travail	39,00	
		4,86			3,25			3,25	
17	empathie	81,00	12	Estime de soi hors travail hors tra	46,00	12	Hors travail	59,00	
		4,76			3,83			4,92	
24	TOTAL	115,00	24	TOTAL	85,00	24	TOTAL	98,00	298,00
		4,79			3,54			4,08	4,14
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares					
16	Investissement	56,00	12	Agir professionnel	33,00	12	Management	43,00	
		3,50			2,75			3,58	
8	Engagement	32,00	12	Agir non professionnel	38,00	12	Choix stratégiques	34,00	
		4,00			3,17			2,83	
24	TOTAL	88,00	24	TOTAL	71,00	24	TOTAL	77,00	236,00
		3,67			2,96			3,21	3,28
TOTAL GENERAL		303,00	TOTAL GENERAL		243,00	TOTAL GENERAL		259,00	805,00
		4,21			3,38			3,60	3,73

RESULTAT				
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	6	9
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	3	
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	8	
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	1	
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	0	1

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL

Tableau 32 : Résultat du Questionnaire SRS de CPT

8.2.2.7. Constatations

Au niveau des 3 principales couches, c'est le processus collectif qui est le plus faible (3.38). Dans cette entreprise, les personnes avaient tellement peur de se faire « virer », que c'était presque du chacun pour soi. L'élément de l'agir collectif avec un score à 2.96 est le plus faible du tableau. Ici se trouve indiqué, une non action du collectif, une peur d'agir devant la crise. Tandis que le processus individuel est très fort, avec un score à « 4.21 », Monsieur CPT était un vrai résilient, il en avait toutes les qualités et la crise de cette entreprise, de son service, ont fait de lui un « toxic handler », un porteur de compassion, de forme 3. L'élément le plus fort étant l'éprouver individuel avec « 4.79 », nous constatons ici, la force des émotions de CPT.

8.2.2.8. Comparaison des questionnaires

Association AP				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer 8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver 9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir 9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL
8	9	9	26	52

THOMA INFOR				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer 3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver 5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir 4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL
2	5	5	12	24

RENAULT				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer 6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver 6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir 7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL
5	7	7	19	38

DEXIA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer 2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver 5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir 4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL
2	2	7	11	22

ARES				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer 5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver 6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir 6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL
9	0	8	17	34

SILCA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer 2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver 5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir 4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL
3	2	6	11	22

ATOS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer 6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver 7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir 4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL
7	5	5	17	34

MUTARIS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer 3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver 5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir 1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL
3	3	3	9	18

AB PROD				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer 5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver 5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir 5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL
6	2	7	15	30

Tableau 33 : Comparaison des questionnaires

8.2.2.9. Constatations

Le niveau de résilience reste assez élevé au regard de toutes les études de cas. Comme dans les cas Renault et Ares, la résilience repose essentiellement sur l'individu, le processus individuel est élevé. Tandis que dans la majorité des autres cas, le niveau le plus élevé est au processus organisationnel, cela s'explique par la crise qui est subie par l'entreprise.

8.2.2.10. Conclusion du cas N° 2

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination

Tableau 34 : Conclusion du cas N° 2

La crise ne fut enrayée que partiellement, de nombreuses personnes ainsi que de nombreux managers et directeurs, démissionnaires. CPT continua à travailler dans cette entreprise, où il prit des fonctions plus importantes toujours au sein du même service. Mais deux ans plus tard il quitta définitivement l'entreprise et partit vivre en région et changea de métier. Il avait accumulé beaucoup de souffrance et était parvenu difficilement à se dégager de cette souffrance, il était chargé de « toxins ».

8.2.3. Le Crédit Lyonnais

8.2.3.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
3	Lxxx	LDC	SILCA	Banque	Superviseur

Tableau 35 : Dénomination de l'entreprise Le Crédit Lyonnais

SILCA est un GIE (groupe d'intérêt économique) composé par 3 banques, le Crédit Lyonnais, le Crédit Agricole et Calyon. Le Crédit Agricole a racheté le Crédit Lyonnais en 2003. Le Crédit Lyonnais a changé de nom en 2005 devenant LCL. La création du GIE, le changement d'identité du Crédit Lyonnais, donnèrent certaines perturbations dans les services, essentiellement au Crédit Lyonnais et dans les services informatiques. L'exemple que nous avons souhaité prendre, concerne le centre de services mutualisé à l'ensemble des clients du groupe du Crédit Agricole. A l'origine ce centre de services, normé ISO 9001 ne desservait que les appels (demande de services et dysfonctionnements SI) des utilisateurs du Crédit Lyonnais. Mais après la création du GIE le centre de service s'est étendu également aux utilisateurs du Crédit Agricole, à une partie des utilisateurs de Calyon et à quelques autres clients. LDC était un cadre moyen, responsable d'une grande partie de ce centre de services et remplaçant de temps à autres le directeur du centre de services. Bien que le centre de services subisse la crise, l'ensemble des équipes était assez peu impliqué par cette crise et monsieur LDC lui-même était aussi assez peu impliqué, bien qu'il possède les qualités si particulières du toxic handler. Mais LDC n'était pas dans une période crise personnelle, tout se passait bien pour lui. Son travail, qu'il trouvait agréable, il n'envisageait pas de le quitter, ni même de prendre de l'avancement, il trouvait sa position confortable. De même LDC vivait tranquillement avec son épouse et ses enfants dans une habitation au calme. Rien dans son existence n'était difficile.

8.2.3.2. Histoire de l'entreprise

LCL, anciennement le **Crédit lyonnais**, est une banque française fondée à Lyon en 1863 par François Barthélemy Arlès-Dufour et Henri Germain. Considéré comme l'un des trois piliers de l'industrie bancaire française - avec BNP Paribas et la Société générale (*les trois vieilles*) - LCL fait maintenant partie du groupe Crédit agricole.

La nouvelle "identité" du Crédit Lyonnais

Le groupe bancaire Crédit Lyonnais, acquis par le Crédit Agricole, change de nom pour se faire appeler LCL, avec un nouveau « positionnement consumériste » résumé dans le slogan « Demandez plus à votre argent ». Pour redorer son blason assombri par les scandales successifs des années Tapie, de l'incendie de son siège parisien et de l'affaire Exécutive Life, ainsi que par les 10,5 milliards d'euros de facture pour les contribuables, la banque proclame vouloir « construire un modèle bancaire unique, fortement différencié des concurrents nationaux ». « LCL, c'est « Le Crédit Lyonnais » en plus court, plus performant, plus moderne », explique la banque. Une nouvelle identité qui sera soutenue par une campagne de communication massive avec 680 spots télé, pour un coût de l'ordre de 20 millions d'euros.

Silicon.fr – l'actualité Business et technologie

Le Crédit Agricole mise sur un GIE informatique pour économiser - 15-04-2005

Suite au rapprochement avec le Crédit Lyonnais, le Crédit Agricole SA (Casa) a décidé de créer un groupement d'intérêt général baptisé Silca. But de la manœuvre, réaliser 40 millions de synergies en année pleine. Suite au rapprochement avec le Crédit Lyonnais, le groupe mutualiste a vu sa note, en termes de moyens informatiques, augmenter de façon exponentielle. L'une des solutions qui s'est alors imposée, regrouper les services pour créer un centre commun de services informatiques. D'où toute l'importance du GIE qui est né début janvier, pour mettre en place cet écosystème qui appartient à 100% à Casa. Pour l'instant, ce service compte 38 entités clientes à qui il facture ses services. Ce GIE compte trois membres fondateurs : -Crédit Agricole SA -Crédit Lyonnais -Calyon Selon *Les Echos* Cedecam et CAAM pourraient rejoindre les membres fondateurs du groupement. « *Les Caisses régionales n'ont pas vocation à être un client potentiel puisqu'elles ont leurs propres systèmes d'information. En revanche, le GIE est ouvert à toutes les filiales du groupe mais seulement aux filiales du groupe* » précise dans le quotidien financier, Bernard Michel, directeur fonctionnement et logistique de Casa et président de Silca. Le groupe espère réduire de 200 millions d'euros d'ici 2006 son budget informatique qui s'élève à 1,5 milliard d'euros. Au total le GIE vise 40 millions d'économies.

8.2.3.3. Constatation

Nous retrouvons dans ces textes le rachat du Crédit Lyonnais par le Groupe du Crédit Agricole. Nous voyons également la réalisation du GIE SILCA. Et le changement de nom du Crédit Lyonnais en LCL. Nous comprenons aisément que tous ces changements ont pu être déstabilisateurs pour les employés du Crédit Lyonnais.

8.2.3.4. Entretien semi directif

Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 40 ans, je suis un homme	Homme mur
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'équipe	responsable
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai juste un bac	bac
Etes-vous marié ?	oui depuis longtemps	marié depuis longtemps
Avez-vous des enfants ?	J'ai deux enfants, tout va bien pour eux	deux enfants en bon santé
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui de temps en temps	voyage
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'ai des bonnes relations avec tout le monde	bonnes relations
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Cela fait près de 20 ans	20 ans d'ancienneté
Votre travail vous satisfait-il ?	Je suis heureux	heureux au boulot
Quels sont vos tâches ?	Je manage et gère une équipe, un service	management
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'ai de bonnes relations avec mes collègues	bonnes relations avec les autres
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Ca baigne	bonnes relations avec les supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Faut pas se plaindre	salaire convenable
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Je suis épanoui	épanoui au boulot
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui elle a été racheté récemment et nous sommes maintenant a part entière dans le groupe CA	en plein changement
Comment vivez-vous le changement ?	Cela ne me pose pas de problème, toutefois c'est étrange mais les choses se passe en douceur, et ceux qui trainque se sont les prestataires, il y en a de moins en moins, par contre les employés de Lyonnais sont assez protégé. Donc il ne se préoccupe pas de ce qui se passe pour les prestas.	juste des problème pour les extérieures, dans l'ensemble le personnel du Lyonnais ne s'inquiète pas des problèmes que subissent les prestataires
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Je n'ai pas de soucis, je manage seulement des employés du Lyonnais, je ne manage pas de prestataires. Surtout en ce moment il vaut mieux éviter, les prestas sont mal vu.	Je manage des employés du Lyonnais, tout est OK
Conclusion Personne sympathique et assez peu bavarde, répondait par courte phrase		

Tableau 36 : Entretien de LDC

8.2.3.5. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Homme mur
responsable
bac
marié depuis longtemps
deux enfants en bon santé
voyage

bonnes relations
20 ans d'ancienneté
heureux au boulot
management
bonnes relations avec les autres
bonnes relations avec les supérieurs
salaire convenable
épanoui au boulot
en plein changement
juste des problèmes pour les personnes extérieures, dans l'ensemble le personnel du Lyonnais ne s'inquiète pas des problèmes que subissent les prestataires
Je manage des employés du Lyonnais, tout est OK

Tableau 37 : Constatations de l'entretien de LDC

Nous sommes en présence d'un homme mur, équilibré, agréable, au bon cœur, cadre moyen, manageant une équipe de personnes, bien vu dans son service par les équipes et par les managers. Sa vie à l'extérieure de l'entreprise est calme et sans entrave.

8.2.3.6. Observation personnelle

L'entreprise N3 est une grande entreprise française du secteur bancaire. Suite à la création d'un GIE et d'une fusion le service de l'informatique fut complètement réorganisé. Cela donna lieu à de nombreuses résistances au changement, de nombreuses personnes refusant catégoriquement ce changement, il s'ensuit quelques départs, de l'absentéisme et un taux de stress élevé. Un manager que nous appellerons Monsieur « LDC » était en charge de la réorganisation du service de l'exploitation informatique, le service le plus touché par la crise. Cette personne possédait les qualités de l'idéal type du toxic handler. Mais en même temps il ne subissait pas le phénomène de double crise, il ne rencontrait ni dans sa vie personnelle, ni dans sa vie familiale aucune crise importante. Malgré cela son influence personnelle fut très forte pour aider les personnes de l'entreprise à gérer leurs souffrances. Ses actions étaient très importantes, et il se montra bien au-dessus de ses compétences pour lesquelles il avait été recruté. Son rôle au sein de l'entreprise était « chef d'équipe », et on lui demanda un rôle de chef de projet. Le chef d'équipe est un opérationnel, toujours dans le rouge. Alors que le chef de projet est un fonctionnel, qui travaille avec du recul. Lorsque la crise se termina, nous pouvons dire qu'il a participé activement à la résolution de cette crise, il ne se passa rien de spécial pour cette personne. Il continua à faire le même travail qu'auparavant, il ne souhaitait d'ailleurs rien de plus, sinon que tout se passe pour le mieux dans son service. Nous avons

choisi cet exemple qui nous montre bien qu'une personne possédant les qualités de la compassion, mais qui ne traverse pas la crise personnelle, n'a pas cet aspect particulier du toxic handler et de l'impact fort qui s'en suit. Nous pensons que Mr « LDC » est resté au niveau de son identité individuelle et qu'à certains moments des bribes de son identité personnelle sont intervenues, mais juste des bribes. L'impact fort donné par la crise personnelle, n'a pas permis à Mr « LDC » de se fondre dans son identité personnelle.

8.2.3.7. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration		
6 Observation	20,00	12 Remarquer autrui au travail	24,00	12 Changement professionnel	56,00	
	3,33		2,00		4,67	
18 Gestion du temps	55,00	12 Remarquer autrui hors travail	19,00	12 Changement non professionnel	14,00	
	3,06		1,58		1,17	
24 TOTAL	75,00	24 TOTAL	43,00	24 TOTAL	70,00	188,00
	3,13		1,79		2,92	2,61
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions		
7 Sympathie	23,00	12 Estime de soi au travail	30,00	12 Au travail	39,00	
	3,29		2,50		3,25	
17 empathie	56,00	12 Estime de soi hors travail hors tra	54,00	12 Hors travail	51,00	
	3,29		4,50		4,25	
24 TOTAL	79,00	24 TOTAL	84,00	24 TOTAL	90,00	253,00
	3,29		3,50		3,75	3,51
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares		
16 Investissement	52,00	12 Agir professionnel	20,00	12 Management	46,00	
	3,25		1,67		3,83	
8 Engagement	25,00	12 Agir non professionnel	30,00	12 Choix stratégiques	55,00	
	3,13		2,50		4,58	
24 TOTAL	77,00	24 TOTAL	50,00	24 TOTAL	101,00	228,00
	3,21		2,08		4,21	3,17
TOTAL GENERAL	231,00	TOTAL GENERAL	177,00	TOTAL GENERAL	261,00	669,00
	3,21		2,46		3,63	3,10

RESULTAT		
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00
Résilient	4	de 3.41 à 4.20
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL

Tableau 38 : Résultat du Questionnaire SRS de LDC

8.2.3.8. Constatations

LDC est une personne moyennement résiliente, de forme 1, du type « sympathique » il vit une bonne harmonie en dehors de son emploi et ne fait pas par conséquent l'expérience de la douleur, de la souffrance, n'étant lui-même pas dans la souffrance. Malgré cela, il est une personne, douce, ouverte, accueillante, il écoute les difficultés d'autrui, s'y intéresse, cherche des solutions à leurs souffrances. Mais pour qu'une personne soit résiliente elle doit faire l'expérience de la souffrance, elle doit passer par une crise personnelle. Ce n'est qu'au prix de cette crise et par la composante des caractéristiques spécifiques du toxic handler, à la croisée

de la crise liée à l'entreprise que la résilience émergera et que « si l'on peut dire », le résilient de type « toxic handler » fera son travail. C'est-à-dire soutenir autrui dans sa souffrance, prendre sur lui les souffrances d'autrui, aider les individus dans l'épreuve à rebondir.

Le processus collectif est très bas, (2.46), ce qui correspond avec peu résilient. Pas de déclencheur de la résilience vers les personnes qui souffrent. L'ensemble de ces personnes restant dans sa position, ne se trouvant pas spécialement intéressé pour réagir. Leur position d'employé du Crédit Lyonnais était un gage de protection. Après tout, seul les CDD, les stagiaires, les intérimaires, les prestataires, peuvent craindre le pire. Et, dans ce GIE, dans ce centre de services, il y a beaucoup d'externes. Enfin le processus organisationnel, avec (3.63) est à un niveau « résilient ». La crise étant, l'organisation se trouve chamboulée, nous constatons le changement de nom du Crédit Lyonnais, ainsi que la perte de son logo. Cela est une signification, un chamboulement de l'identité organisationnelle de l'entreprise. Il y a eu perte de l'identité organisationnelle. L'élément le plus élevé est le domaine de « l'agir organisationnel », tous savaient que l'entreprise du Crédit Lyonnais allait être démantelé, et quelle ne serait jamais plus comme avant. Cela a été écrit, il y a eu des enquêtes, cela a été annoncé dans la presse, des articles et des rubriques ont longuement écrit sur ce changement de nom.

8.2.3.9. Comparaison des questionnaires

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9			26

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5			12

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	7
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7			19

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7			11

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8			17

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6			11

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5			17

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3			9

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.06	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7			15

Tableau 39 : Comparaison des questionnaires

8.2.3.10. Constatations

Au regard des autres questionnaires, le résultat global est extrêmement faible, la conséquence, pas de crise personnel liée à notre manager, bien que celui-ci possède les qualités d'un toxic handler. Le niveau collectif était aussi très faible, pas d'implication des employés dans la souffrance de ces derniers. Les employés ne se sentaient pas concernés par ce qui se passait. Personne non plus ne leur ouvrait les yeux.

8.2.3.11. Conclusion du cas N° 3

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement

Tableau 40 : Conclusion du cas N° 3

Le Crédit Lyonnais est devenu LCL, le centre de services s'est agrandi et a géré l'ensemble des utilisateurs du groupe Crédit Agricole, environ 40000 personnes. En 2009 le directeur du centre de services est parti, il est resté dans l'entreprise, mais a souhaité changé de poste. Cela nous a paru étonnant, nous qui avons bien connu cette personne, et qui paraissait très attachée à ce service. Tant qu'à Mr LDC, il continue à vaguer à ses activités, toujours sur le même poste, avec la même décontraction, sans stress ni inquiétude. Il est toujours aussi agréable et sympathique, la vie est assez douce pour lui. Il ne cherche pas non plus l'aventure et a peut être moins de risques de tomber dans les épreuves.

Nous avons souhaité intégrer ce cas à notre recherche parce qu'il présentait une crise importante. Le rachat d'une grande banque par une autre. La perte du nom de cette banque. La formation d'un GIE. L'élargissement du centre de services à tout le groupe. De tels changements auraient pu être significatifs pour les employés du centre de services. Un tel changement aurait pu faire émerger la compassion, portée par le « toxic handler ». Mais pour cela il fallait que la réunion des trois facteurs de la résilience de compassion, soit réunis. La crise de l'entreprise conjuguée avec une personne qui possédait la composante du toxic handler et une crise vécue par cette personne. Mais dans ce cas, seul les deux composantes étaient réunies.

8.2.4. Mutaris Informatique

8.2.4.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
4	Pxxx	GPT	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Indépendant

Tableau 41 : Dénomination de l'entreprise Mutaris

Mutaris est un GIE de trois mutuelles, la mutuelle Générale, la Mutuelle Nationale Territoriale et la Mutuelle de la Police. GPT a été nommé pour travailler à la mise en place de ce GIE, qui devait desservir l'informatique pour ces trois mutuelles. GPT est une personne charmante, mais à l'époque tellement déstabilisé par sa vie personnelle qu'il était incapable de jouer le rôle du toxic handler dans l'entreprise. Il était malade et souffrait d'une faiblesse pulmonaire. Il était séparé et devait s'occuper de ses enfants. Il venait de passer par une longue période d'absence de mission, ce qui fut douloureux financièrement pour lui.

Il possédait les caractéristiques du toxic handler, il était en crise, mais il lui manquait « **une force interne** », qui lui aurait permis de surpasser cette épreuve et ainsi de prendre le rôle du toxic handler. Il est difficile de se représenter la nature de cette force, est-ce la volonté, le courage, une énergie particulière, une décision ? Nous pensons qu'à ce niveau cela demande une étude plus approfondie pour comprendre la forme et le type de cette « énergie ». Nous savons que lorsque cette « énergie » est présente, l'individu devient « un toxic handler », cette personne qui porte en elle « la résilience de compassion » et qui saura « remarquer », « éprouver » et « agir » face à lui-même, au collectif, et à l'organisation.

8.2.4.2. Histoire de l'entreprise

Mutaris

La Mutuelle Générale et la Mutuelle Nationale Territoriale créent une Union de Groupe Mutualiste en association avec la GMF

La mise en commun de moyens techniques et humains permettra aux deux mutuelles, dans le respect de la souveraineté de chacune d'elles, de relever les défis importants d'un environnement toujours plus concentré et concurrentiel, en ayant une approche « multi-marchés » et « multi-métiers » : innovation produits, investissement dans les technologies de l'information, développement, conclusion d'accords avec les professionnels de santé... Il s'agit d'un véritable rapprochement économique puisque les deux mutuelles envisagent de créer une structure de réassurance commune et de combiner leurs comptes.

Il est apparu important, cette année, d'approfondir les raisons qui ont conduit à construire un groupe mutualiste dans un contexte d'évolution majeure des économies et du secteur assurantiel. Il convient en effet de réfléchir à la pertinence d'apporter une réponse adaptée à ce contexte pour faire face aux différentes stratégies concurrentielles des entreprises qui, pour beaucoup, s'organisent en alliances ou se regroupent.

Afin de mieux comprendre et démontrer l'intérêt des alliances, deux approches seront proposées aux délégués afin d'identifier les préoccupations qui conduisent à la construction d'un groupe en faisant ressortir les éléments qui permettent de renforcer ce qui doit être renforcé tout en préservant ce qui doit être préservé à savoir, les identités et les valeurs. Enfin, éclairé sur les enjeux, un débat s'engagera sur MUTARIS qui constitue un axe politique et stratégique majeur de la MNT.

MUTARIS Explode

Le 02 mai 2008

Chez Mutaris, c'est le divorce. Avec 1,36 MdE de cotisations en 2006, le deuxième groupement mutualiste français est en cours d'éclatement. La Mutuelle nationale territoriale (MNT), première mutuelle de la fonction publique territoriale, et la Mutuelle générale (MG) se séparent. Les causes de la mésentente restent floues. Peut-être la MG, ex-Mutuelle générale des PTT, devient-elle trop interprofessionnelle aux yeux de la MNT, celle-ci se positionnant comme une gardienne de l'esprit mutualiste. Mais cet argument n'explique pas tout, la MG ne s'étant pas vouée à la couverture santé des CSP +. En fait, la MNT serait entrée en discussion avec la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN), autre fidèle de l'esprit

mutualiste. Avec pour objectif de proposer une offre commune aux fonctionnaires territoriaux. Un « marché » qui semble susciter la convoitise dans le monde de la mutualité.

8.2.4.3. Entretien semi directif de GPT (MUTARIS)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Homme de 45 ans	
Quel est votre fonction ?	Consultant et chef de projet en organisation	Bonne situation
Quel est votre niveau d'étude ?	Licence en économie	Bon diplôme
Etes-vous marié ?	Je suis récemment divorcé	Divorcé
Avez-vous des enfants ?	J'ai deux enfants	Enfant équilibré
Partez-vous souvent en voyage ?	Rarement	
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Oui	
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	2 ans, comme indépendant	
Votre travail vous satisfait-il ?	Oui, mais je suis souvent en retard le matin, j'ai des pbs important au niveau pulmonaire	Pb de santé important
Quels sont vos tâches ?	Je fait du multi tâches	
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Bien	De bonnes relations avec les autres, est écouté
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'ai mon supérieur principal qui est très dur et sévère avec moi	Supérieur hiérarchique exigeant et dur
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Oui	
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Oui	
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui cette entreprise est en pleine mutation avec la création du GIE Mutaris	
Comment vivez-vous le changement ?	En ce qui me concerne, je suis de l'extérieur, je n'ai donc aucun soucis, par contre les employés de Mutaris sont très secoué. Il y a déjà eu beaucoup de départ et quelques licenciement.	Entreprise en pleine crise
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	J'essai de faire de mon mieux	

Tableau 42 : Entretien de GPT

8.2.4.4. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Bonne situation
Bon diplôme
Divorcé
Enfant équilibré
Pb de santé important
De bonnes relations avec les autres, est écouté
Supérieur hiérarchique exigeant et dur
Entreprise en pleine crise

Tableau 43 : Constatations de l'entretien de GPT

Dans cette étude de cas, nous avons une personne d'âge mur, avec un bon bagage de départ (une licence en économie). Quelqu'un avec de l'expérience, des compétences en management.

De nature douce, à l'écoute d'autrui, calme, serein.

Mais quelqu'un qui passe par de nombreuses épreuves, de santé, financières, sentimentales, emploi, « trop d'épreuves » en si peu de temps pour en assurer le rebond.

En face de lui un supérieur hiérarchique intransigeant, difficile, à la limite du correct.

Nous avons également travaillé au sein de cette entreprise, et c'est là que nous avons connu GPT, et en effet son supérieur n'était pas un tendre. Mr GPT qui passait par des épreuves très rudes, combinées avec l'intransigeance de son hiérarchique et la crise de l'entreprise était bouleversant et difficilement gérable. Pourtant GPT avait la possibilité d'agir, son positionnement dans l'entreprise, la relation qu'il entretenait avec les employés, son positionnement d'intermédiaire, il n'a pu agir. En lui n'est pas venu « cette résilience de compassion », en lui n'est pas né le « toxic handler ». L'entreprise est restée dans ses souffrances. Nous avons vu de nombreuses personnes au bord de la démission, du stress, de l'épuisement, du Burnout, dans la souffrance. Nous avons vu des absences pour maladies, des démissions, des absences injustifiées.

8.2.4.5. Observation personnelle suite à l'entretien avec GPT

L'entreprise N4 est une grande entreprise française du secteur des mutuelles. Cette entreprise était en pleine réorganisation de l'ensemble de ses processus informatiques et métiers suite à une fusion de deux mutuelles qui avaient des principes de travail complètement opposés. Le service le plus impacté, fut le service des systèmes d'information, et principalement le service de la production, service commanditaire du projet de réorganisation. Ce service composé de près de 100 personnes subissait les contre-coups du changement, des résistances fortes s'opposaient, il y a eu assez peu de démissions, mais des absences, des personnes arrêtées pour maladie, du stress et de nombreuses difficultés avec les syndicats. Une personne que nous appellerons monsieur « GPT » fut nommée pour participer (en tant que coordinateur) à la réorganisation du service. Comme avec monsieur « GTU » dans le premier exemple cette personne possédait les qualités du porteur de compassion. La première et la principale était le sentiment, il était totalement à l'opposée du pouvoir, seuls les gens et sa mission le préoccupait.

Mr « GPT » subissait en même temps que cette crise, deux importants problèmes personnels. Le premier, il sortait à peine d'un divorce malheureux et laissait deux enfants derrière lui. Le second, il était atteint d'une maladie très gênante liée aux poumons. De temps en temps il devait s'absenter pour faire des examens. Cette période de crise fut pour « GPT » une période difficile, en raison de la crise que subissait le service et de ses difficultés personnelles. Il réussit toutefois à vaincre la crise et fut ensuite nommé coordinateur technique. Mais comme dans les cas 1 et 2 il partira très bientôt de cette entreprise. Nous avons l'impression avec ces exemples que les personnes passent, font ce qu'elles ont à faire et ensuite disparaissent une fois que le calme est revenu.

8.2.4.6. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration		
6 Observation	30,00	12 Remarquer autrui au travail	32,00	12 Changement professionnel	60,00	
	5,00		2,67		5,00	
18 Gestion du temps	22,00	12 Remarquer autrui hors travail	40,00	12 Changement non professionnel	34,00	
	1,22		3,33		2,83	
24 TOTAL	52,00	24 TOTAL	72,00	24 TOTAL	94,00	218,00
	2,17		3,00		3,92	3,03
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions		
7 Sympathie	21,00	12 Estime de soi au travail	52,00	12 Au travail	30,00	
	3,00		4,33		2,50	
17 empathie	85,00	12 Estime de soi hors travail hors tra	26,00	12 Hors travail	36,00	
	5,00		2,17		3,00	
24 TOTAL	106,00	24 TOTAL	78,00	24 TOTAL	66,00	250,00
	4,42		3,25		2,75	3,47
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares		
16 Investissement	42,00	12 Agir professionnel	16,00	12 Management	37,00	
	2,63		1,33		3,08	
8 Engagement	10,00	12 Agir non professionnel	54,00	12 Choix stratégiques	15,00	
	1,25		4,50		1,25	
24 TOTAL	52,00	24 TOTAL	70,00	24 TOTAL	52,00	174,00
	2,17		2,92		2,17	2,42
TOTAL GENERAL	210,00	TOTAL GENERAL	220,00	TOTAL GENERAL	212,00	642,00
	2,92		3,06		2,94	2,97

RESULTAT		
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00
Résilient	4	de 3.41 à 4.20
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL

Tableau 44 : Résultat du Questionnaire SRS de GPT

8.2.4.7. Constatations

Processus Individuel

Gestion du temps (1,22)

GPT était tout le temps en retard, aucune gestion du temps, il était très critiqué pour cela, il arrivait souvent à 11h00 au travail. Ses nuits liées à ses problèmes de santé étaient difficiles, il dormait très mal et souffrait beaucoup.

Engagement (1,25)

Sa santé fragile, les souffrances accumulées, ont bloqué son engagement. Et, nous avons vu lors de notre DEA, qu'une personne résiliente, pour s'engager, doit être motivée et ainsi s'impliquer dans ses tâches quotidiennes. GPT est du type sympathique, de forme 1.

Processus Collectif

Agir professionnel (1,33)

Chaque employé restait campé sur ses gardes, de peur de se faire virer

Processus Organisationnel

Choix stratégiques (1,25)

Constatations de la séparation de la MNT et de la MG en 2008, 3 ans après la mise en place du GIE

8.2.4.8. Comparaison des questionnaires

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9			26
					52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5			12
					24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7			19
					38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7			11
					22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8			17
					34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6			11
					22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5			17
					34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3			9
					18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7			15
					30

Tableau 45 : Comparaison des questionnaires

8.2.4.9. Constatations

Ce cas d'étude est le niveau le plus faible (18) sur l'ensemble des cas d'étude. Pourtant la crise était bien ressentie, le niveau de l'éprouver est de 3.47. De même GPT a un niveau de l'éprouver individuel très élevé, puisqu'il est de 4.42. Par contre le niveau agir, qu'il soit (individuel, collectif ou organisationnel) est particulièrement faible (2.42). Soulignons, que : l'agir est très faible, parce que GPT avait lui-même ce niveau très faible. Ce GIE a explosé en 2008, la Mutuelle Nationale Territoriale et la Mutuelle Générale se sont séparées. A ce jour elles sont totalement indépendantes l'une de l'autre.

8.2.4.10. Conclusion du cas N° 4

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Problème de santé (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Epouse ayant de nombreux troubles psychologiques Pas de difficultés financières actuelles - Deux enfants	Prolongation de la mission

Tableau 46 : Conclusion du cas N° 4

En 2005 avec ce rapprochement, le service informatique de la mutuelle générale est ébranlé, toute l'informatique et les équipes de la MNT devant aller au sein de la MG. Ce changement ébranla les équipes de parts et d'autres, mais chaque personne se cramponnait à son poste et se gardait bien de se manifester. Ils n'ont pas été emmenés par un « tuteur de résilience », nous avons la même image que dans le cas de LCL. Toutefois dans cet exemple GPT est en souffrance, mais sa souffrance l'empêche d'agir et il ne peut être le moteur de l'action. GPT resta jusqu'en 2006 au sein de ce groupe, puis il fit une autre mission en 2007 jusqu'en juillet 2008 dans une autre entreprise. Depuis cette époque il est resté sans mission, et il est à ce jour en pleine déprime, consommé par la souffrance, la sienne et celle des autres, qu'il n'a pu évacuer par des actions. Bien que l'exemple de GPT soit très semblable de celui de LDC, il y a malgré tout une très grande différence. GPT et LDC ont tous les deux les caractéristiques du toxic handler. Ils sont tous les deux de forme « sympathique ». Il y a une crise importante au niveau de l'entreprise. Mais GPT subit une crise personnelle importante (santé, divorce, financier, conflits,...) tandis que LDC ne subit aucune crise personnelle. Alors que GPT a continué à trainer avec lui les souffrances d'autrui, devenues ses souffrances, LDC n'avait aucune souffrance en suspend, n'étant pas lui-même dans la souffrance.

De même le GIE Mutaris, cette réunion de la MNT et de la MG se séparèrent en 2008.

8.2.5. AB Production

8.2.5.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
5	Fxxx	AJL	AB Prod	Audiovisuelle	Manager

Tableau 47 : Dénomination de l'entreprise AB Prod

L'entreprise AB est une entreprise audiovisuelle, AJL a travaillé de nombreuses années au sein de cette entreprise. « X » est collègue de Me « AJL », il nous relate l'histoire de cette personne. Me « AJL » était en charge du service de production des séries télé. Elle était proche des collaborateurs de par ses activités de déléguée syndicale et était proche de la direction en tant que manager d'un service.

Nous avons fait une courte mission de quelque mois en 1996, 1 an avant un plan social qui toucha plus de la moitié des effectifs, beaucoup d'employés partirent avec une prime importante équivalent à plusieurs mois, voir quelques années de salaires. Nous connaissions un ami Mr « X » qui travaillait dans cette entreprise depuis de nombreuses années, il est ensuite parti avec le plan social. C'est lui qui nous a raconté l'histoire de Me « AJL » et ce qu'elle a fait pour les employés.

8.2.5.2. Histoire de l'entreprise

Introduction

AB Productions est à l'origine une société de production de disques. Elle a été créée par Jean-Luc Azoulay et Claude Berda en 1977.

En lançant son propre bouquet satellite, AB rentre en guerre industrielle avec TF1 (qui est actionnaire de TPS) et les contrats avec TF1 sont revus à la baisse. Quand le *Club Dorothée* (émission vitrine pour AB) **s'arrête en août 1997**, c'est la fin d'une collaboration de dix ans avec TF1 et c'est le début d'une période sombre pour AB. **Après avoir embauché jusqu'à 1300 personnes, la société doit se résoudre à un vaste plan social et ne conserve que 300 personnes.**

En 1999, Jean-Luc Azoulay et Claude Berda décident de se séparer professionnellement et AB Productions disparaît et se scinde en deux sociétés (Holding et Groupe)

Depuis 2007, AB Groupe est le premier éditeur français de chaînes thématiques et détient le plus gros catalogue de programmes d'Europe.

Cependant, malgré la diversité et la qualité du catalogue de séries proposées par AB Distribution, la société s'est très souvent fait remarquée par la piètre qualité des doublages qu'elle propose, même quand ceux-ci restent cohérents vis-à-vis de l'histoire (ce qui était et est toujours assez rare).

Les Echos n° 17782 du 26 Novembre 1998 • page 18

Le groupe de Claude Berda et Jean-Luc Azoulay, AB Production, négocie actuellement un plan de restructuration qui viserait une centaine de personnes sur 700 salariés. Le producteur notamment d'« Hélène et les Garçons », par ailleurs actionnaire du bouquet AB Sat et de la chaîne RTL9, ne confirme pas ce chiffre, indiquant au contraire ne pas être en mesure à ce stade de la procédure, d'apporter des précisions sur le plan social envisagé.

Dans un communiqué aux Etats-Unis, le groupe AB a précisé que la restructuration vise à répondre aux difficultés engendrées par une baisse du volume d'activité dans la programmation et le merchandising. AB avait accusé une perte de 110 millions de francs pour un chiffre d'affaires proche du milliard. En septembre, il annonçait une aggravation de sa perte nette sur le semestre clos au 30 juin, à 151,7 millions de francs, contre 62,7 millions un an plus tôt.

8.2.5.3. Constatation

Le début de la crise viendrait d'un conflit entre AB et TF1, échec de plusieurs Sitcom sur d'autres chaînes, lancement d'un bouquet Sat, arrêt du Club Dorothée, tous ces éléments seraient à l'origine de la crise. La société aurait embauché jusqu'à 1300 personnes et se serait séparée en l'espace de deux ans, de près d'un millier de personnes. Nous avons connu de nombreuses personnes à notre période chez AB, elles ont toutes quitté l'entreprise dans les mois qui suivirent notre départ. Toute l'année 1997 fut une véritable tornade pour les employés de cette société. Départ, démission, accord financier, etc... et pour beaucoup de salariés le chômage après, les difficultés de retrouver un emploi.

8.2.5.4. Entretien semi directif de AJL (AB Prod)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Je suis une femme	
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable pour la logistique des séries télévisées et câblés	Responsable
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai un BEP en audiovisuel	Peu d'étude
Etes-vous marié ?	Divorce	Divorcée
Avez-vous des enfants ?	3 enfants en bas age	3 enfants jeunes
Partez-vous souvent en voyage ?	Pas de pb de santé	
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Mon père est décédé depuis quelques années et ma mère très malade, cela me rend inquiète	Ma mère est très malade
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis depuis 6 ans dans l'entreprise	
Votre travail vous satisfait-il ?	Oui, mais je rencontre de grosses difficultés financières	Problèmes d'argents
Quels sont vos tâches ?	J'ai des tâches opérationnelles et de management	
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Je suis très proche de mes collègues, je suis un peu comme une mère pour eux	Très proche des collègues
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Mes supérieurs sont intolérables, je les supportent difficilement	Difficultés avec les supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un mauvais salaire, et lié à mon divorce, mes trois enfants, une absence de versements de la part de leur père, cela me donne de gros problèmes financiers	
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	J'essai de faire de mon mieux	
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, c'est le bouleversement complet, et il va y avoir de gros licenciement on parle de plus de la moitié du personnel. Seul les syndiqués seront protégées. En tant que délégué syndical je ne pense pas être licencié	Grande crise dans l'entreprise Des peurs Des licenciements prévus
Comment vivez-vous le changement ?	Difficilement, c'est une épreuve	La crise est une épreuve
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Non, je suis trop sensible, et trop sentimental, je m'occupe beaucoup de la souffrance de mes collègues	Je m'occupe de la souffrance de mes collègues

Tableau 48 : Entretien de AJL

8.2.5.5. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Responsable
Peu d'étude
Divorcée
3 enfants jeunes
Ma mère est très malade
Problèmes d'argents
Très proche des collègues
Difficultés avec les supérieurs
Grande crise dans l'entreprise Des peurs Des licenciements prévus
La crise est une épreuve
Je m'occupe de la souffrance de mes collègues

Tableau 49 : Constatations de l'entretien de AJL

C'est la seule femme que nous avons dans nos études de cas concernant les entreprises, et assez peu diplômée. Divorcée, une mère malade, des problèmes d'argent, trois enfants en bas âges. Cette personne était dans une crise personnelle. Elle était d'une bonne nature et un peu maman et protectrice avec ces collègues, tout le monde pouvaient venir pleurer sur son sort auprès de AJL. De ses propres paroles, « *Je me suis occupée de la souffrance de mes collègues.* » Nous voyons dans cet exemple le type même du toxic handler.

8.2.5.6. Observation personnelle suite à l'entretien avec AJL

Le cas N5 nous a été raconté, nous n'avons jamais rencontré la personne dont il est question. Mais ce qui c'est passé correspond totalement aux autres cas que nous avons relevés. Il s'agit d'une grande entreprise française du secteur de l'audiovisuel. Cette entreprise en pleine agrandissement et changement devait complètement revoir ses méthodes de travail. Surtout en ce qui concernait le service de la pré-production et de la fabrication. De même les individus de ces services, nombreux démissionnaires, plus de 60% des personnes quittèrent l'entreprise, certaines ont même été aidées financièrement. Ceux qui sont restés ont subi de nombreux dommages, tout cela sur une période de très courte durée, en l'espace d'une année. Une personne (une femme) nous l'appellerons Me « AJL » avait les caractéristiques préalables du toxic handler que nous avons décrites. En même temps elle était en divorce suite à un mariage très douloureux, d'un mari alcoolique et violent. Elle fut d'une aide très importante pour ses collègues, elles prenaient sur elle toutes les difficultés que ses collègues rencontraient. (AJL) était devenue en même temps la confidente des employés et la confidente de la direction. Son rôle fut considérable pour le redressement de la situation du service de la pré-production et de la fabrication. Après le passage de cette crise, elle prit un poste à responsabilité. Puis (AJL) démissionna après quelques mois, pour prendre un autre poste dans une autre entreprise audiovisuelle. A ce jour nous ne savons pas ce qu'elle est devenue, mais nous pouvons penser qu'elle passera par une étape importante de réflexion, de repliement sur soi, sûrement pour se reconstruire.

8.2.5.7. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	27,00	12	Remarquer autrui au travail	26,00	12	Changement professionnel	60,00	
		4,50			2,17			5,00	
18	Gestion du temps	56,00	12	Remarquer autrui hors travail	48,00	12	Changement non professionnel	32,00	
		3,11			4,00			2,67	
24	TOTAL	83,00	24	TOTAL	74,00	24	TOTAL	92,00	249,00
		3,46			3,08			3,83	3,46
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions					
7	Sympathie	31,00	12	Estime de soi au travail	21,00	12	Au travail	43,00	
		4,43			1,75			3,58	
17	empathie	76,00	12	Estime de soi hors travail hors tra	15,00	12	Hors travail	52,00	
		4,47			1,25			4,33	
24	TOTAL	107,00	24	TOTAL	36,00	24	TOTAL	95,00	238,00
		4,46			1,50			3,96	3,31
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares					
16	Investissement	49,00	12	Agir professionnel	20,00	12	Management	60,00	
		3,06			1,67			5,00	
8	Engagement	23,00	12	Agir non professionnel	47,00	12	Choix stratégiques	56,00	
		2,88			3,92			4,67	
24	TOTAL	72,00	24	TOTAL	67,00	24	TOTAL	116,00	255,00
		3,00			2,79			4,83	3,54
TOTAL GENERAL		262,00	TOTAL GENERAL		177,00	TOTAL GENERAL		303,00	742,00
		3,64			2,46			4,21	3,44

RESULTAT			
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	4 8
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	4 8
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	4 8
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	2 6
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	4 6

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7	15		30

Tableau 50 : Résultat du Questionnaire SRS de AJL

8.2.5.8. Constatations

AJL est résiliente (3.64) de forme 2 « empathique » avec le niveau éprouver individuel élevé (4.46). Par contre le processus collectif est assez bas (2.46) les démissions, les départs, cela a été si vite, en moins de 6 mois près de 50 % du personnel avait été licencié, le collectif n'a pas eu le temps de constater la crise, elle est venue frapper de plein fouet. Seule les hauts managers s'en sont assez bien tirés et encore pas tous. Nous avons appris la démission de plusieurs directeurs. Le processus organisationnel, la crise était bien présente (4.21). Nous voyons au niveau de l'agir professionnel (agir du processus collectif) avec (1.67) que ce résultat est très bas, les employés n'ont pas pu réagir à ce qui arrivait (une grande partie des licenciements ayant eu lieu sur une durée de 3 à 6 mois). AJL avec sa nature empathique a essayé tant bien que mal, mais elle a juste servi de « tampon », et a pu éviter certaines catastrophes, par exemple des suicides, comme dans l'exemple du Technocentre ou récemment chez France Telecom.

8.2.5.9. Comparaison des questionnaires

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9			26
					52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5			12
					24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7			19
					38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7			11
					22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8			17
					34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6			11
					22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5			17
					34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3			9
					18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7			15
					30

Tableau 51 : Comparaison des questionnaires

8.2.5.10. Constatations

Nous étions en face d'une personne résiliente, avec une crise personnelle, une action et une forte énergie, une crise interne dans l'entreprise, toutes les conditions étaient réunies pour la résilience de compassion. C'est peut être pour cette raison qu'il y a eu un maximum de départs volontaires et très peu de licenciements, on parle de pas plus de 100 licenciements et un peu plus de 600 départs volontaires, entre mi-1997 et fin 1998. Toutefois nous ne possédons pas les chiffres exacts, mais ils se recoupent assez bien entre les éléments que l'on nous a raconté et ce qui a pu être écrit sur le sujet à l'époque par les médias. L'entreprise a-t-elle tout d'un coup pris conscience de ce qui se passait et a souhaité verser une prime importante pour départ volontaire. Nous sommes témoins et connaissons plusieurs personnes qui sont parties avec une belle enveloppe. Malgré cela, il reste toujours des laissés pour compte, des oubliés, des employés qui sont partis avec peu d'argent (trop peu d'ancienneté) et qui sont restés dans la difficulté après.

8.2.5.11. Conclusion du cas N° 5

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Difficultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas âge Mère très malade	Nomination

Tableau 52 : Conclusion du cas N° 5

Me AJL a quitté AB autour des années 2000, son statut particulier de déléguée, l'avait protégé du licenciement. A ce jour en 2010, nous ne savons pas ce qu'elle est devenue. Nous savons seulement qu'elle a quitté la région parisienne et s'est installée en province. Nous voyons avec cet exemple que cette personne n'avait rien à gagner en étant sur le registre du pouvoir personnel, elle était protégée par son statut de déléguée syndicale. Ainsi, sa nature empathique a donné entière satisfaction autour d'elle, nous pouvons parler de compassion, de résilience de compassion. Elle portait sur elle les souffrances de ses collègues. Et informait sa direction des dangers et des risques liés à la souffrance de ses collègues.

8.2.6. DEXIA

8.2.6.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
6	Bxxx	JBY	DEXIA	Banque	Directeur

Tableau 53 : Dénomination de l'entreprise DEXIA

Nous avons travaillé au sein de cette société en 2001. A l'époque cette banque était en pleine performance. Nous avons eu l'occasion de rencontrer de nombreuses personnes travaillant au sein de cette société. C'est à cette époque que nous avons fait la connaissance de MR JBY. Cette personne était très charismatique. C'était un ancien Directeur Général d'une grande société. A cette époque il agissait en tant que Directeur associé au sein d'un grand cabinet de conseil et œuvrait pour Dexia. Quelques années plus tard il a rejoint définitivement cette grande banque, à une position de direction.

En septembre 2008, la crise des subprimes, Dexia est sous pression, le titre s'effondre. Au premier trimestre 2009, Dexia supprime 900 postes, dont 250 en France. JBY fera partie des personnes qui perdront leur poste. En effet dès juin 2009, il était mis en pré-retraite. Ce qui ne favorisa pas particulièrement JBY qui pensait continuer encore quelques années.

8.2.6.2. Histoire de l'entreprise

Dexia est un groupe financier franco-belge (banque et assurance)

Crise financière de 2008-2009

- Le 29 septembre 2008, dans le cadre de la crise des subprimes, Dexia est sous pression, en raison de ses relations d'affaires supposées avec Fortis et des difficultés de sa filiale américaine, FSA, spécialisée dans le rehaussement de crédit. En bourse, après avoir perdu 7,53% à 10,07€ le 26 septembre, le titre Dexia s'effondre, le 29 septembre, de 34,26% à 6,62 euros.

- Le 30 septembre 2008, suite au plan de sauvetage du groupe, orchestré le 29 septembre par les gouvernements belges, français et luxembourgeois (injection de capital d'un montant de 6,4 milliards d'euros), le groupe annonce la démission de ses deux principaux dirigeants, Pierre Richard et Axel Miller.
- Le 5 mars 2009, à la clôture de la Bourse de Bruxelles, le cours de l'action était de 1,21 euro, une perte journalière de plus de 20%.
- 2009 : Sauvée de la faillite par les Etats français et belges, Dexia supprime 900 postes, dont 250 en France.

8.2.6.3. Entretien semi directif de JBY (DEXIA)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 61 ans et je suis un homme	Retraité
Quel est votre fonction ?	Je suis Directeur Principal	Directeur
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai un bac + 5 en économie et j'ai fait une école d'ingénieur	Hautes études
Etes-vous marié ?	Je suis marié depuis près de 40 ans	marié avec la même femme depuis longtemps
Avez-vous des enfants ?	J'ai 3 enfants, tous les trois mariés, avec des enfants, et une bonne situation	3 enfants, mariés et heureux
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui je part souvent en voyage, tous les ans nous voyageons à l'étranger	Voyage beaucoup
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'entretiens de très bonnes relations avec tout mes proches	Bonnes relations avec les proches
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis dans cette entreprise depuis 12 ans, avant j'étais Directeur Général d'une petite entreprise	Longtemps dans l'entreprise
Votre travail vous satisfait-il ?	J'ai un bon travail, mais je suis surchargé de travail	Surcharge de travail
Quels sont vos tâches ?	J'ai toutes les tâches imparties à un cadre supérieur	Tâches importantes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'ai de bonnes relations avec la direction et l'encadrement de cette banque. Certaines fois les relations avec les employés sont un peu tendues.	Bonne relations avec l'encadrement
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'entretiens de bonnes relations avec les dirigeants, mais il y a beaucoup de difficultés entre les dirigeants et les employés, beaucoup de stress et de résistance au changement de la part des employés	Difficultés avec les équipes
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un très bon salaire	Bon salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	J'ai fait jusque là tout ce que j'aimais faire, et je pense avoir une personnalité et un caractère fort qui m'ont permis de prendre des postes avec de grosses responsabilités	Heureux
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui Dexia rencontre de grosses perturbations financières, nous sommes en pleine crise. Les syndicats essaient de sauver les meubles. Actuellement l'entreprise doit licencier une grande partie de son personnel, et les licenciements ont été gérés avec les syndicats, cela dépendra d'un certain nombre de critères. Marié, ou non, avec des enfants ou pas, le niveau d'étude, le type de poste, l'âge, ... Par exemple les comptables vont être presque tous rayés de la carte Dexia. Vous imaginez l'angoisse qui règne au sein des équipes. Tout le monde pense être sur la liste, se pose des questions sur son avenir. En ce qui me concerne ce n'est pas très grave, je suis presque à la retraite, je partirais avec une jolie somme, mon épouse travaille encore et gagne bien sa vie. Nous ne sommes pas à plaindre, je plains les équipes, ceux qui doivent rester et subir la crise.	Entreprise en crise Peur générale des équipes Licenciement prévus
Comment vivez-vous le changement ?	C'est très difficile, moi-même je risque d'être mis en pré retraite, et pourtant je pensais continuer à travailler jusqu'à l'âge de 65 ans	Pré retraite
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	J'essaie d'être assez sympa avec tout le monde, il vaut mieux éviter les frictions avec ce type de crise	Climat de tension existant

Tableau 54 : Entretien de JBY

8.2.6.4. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Retraité
Directeur
Hautes études
marié avec la même femme depuis longtemps
3 enfants, mariés et heureux
Voyage beaucoup
Bonnes relations avec les proches
Longtemps dans l'entreprise
Surcharge de travail
Tâches importantes
Bonnes relations avec l'encadrement
Difficultés avec les équipes
Bon salaire
Heureux
Entreprise en crise
Peur générale des équipes
Licenciement prévus
Pré retraite
Climat de tension existant

Tableau 55 : Constatations de l'entretien de JBY

JBY est Directeur, il a fait de hautes études, il est marié, a de grands enfants, sa vie familiale est agréable. C'est une personne qui aime lire, sportif, compétiteur, apprécie de se retrouver avec des amis. Il a de bonnes relations au sein de Dexia avec ses collaborateurs. Toutefois il a quelques difficultés avec les équipes qu'il doit gérer, cela dû à une forte personnalité. Pendant la crise il a rencontré de nombreuses difficultés. Les collaborateurs ayant une grande crainte du licenciement. Tout le monde pensait qu'il était sur la liste des 250 suppressions de postes. JBY devait mener de front plusieurs combats. Pour lui-même, en souhaitant ne pas perdre son poste. Pour ses équipes qui par crainte d'un licenciement ne donnaient pas toute la qualité attendue d'un employé. Vis-à-vis de sa hiérarchie qui attendait une valeur rendue au travail malgré la crise.

8.2.6.5. Observation personnelle suite à l'entretien de JBY

J'ai connu la Banque Dexia en 2001, à l'époque de l'effondrement du World Trade Center. A cette époque il était inimaginable d'envisager ce qui s'est passé en fin 2008 et courant 2009,

presque l'effondrement totale de cette banque. De plus, Dexia en 2001 mettait tout en œuvre pour se parer d'une forte stratégie.

Début 2008, plusieurs personnes de mes connaissances étaient en prestation au sein de Dexia. Je connaissais également des stagiaires. Et, un bon ami avait une excellente position dans cette entreprise. Malgré ma proximité avec cette banque, impossible de comprendre ce qui a pu arriver et aussi vite.

Fin 2008, dans le cadre de la crise des subprimes, **Dexia** est sous pression, en raison de ses relations d'affaires supposées avec Fortis et des difficultés de sa filiale américaine, FSA, spécialisé dans le rehaussement de crédit. Le titre **Dexia** s'effondre, le 29 septembre, de 34,26%. Le 30 septembre 2008, suite au plan de sauvetage du groupe orchestré le 29 septembre par les gouvernements belges, français et luxembourgeois, le groupe annonce la démission de ses deux principaux dirigeants, Pierre Richard et Axel Miller. Le 20 février 2009, le cours de l'action à la Bourse de Bruxelles chute à 1,85 euro, soit son niveau le plus bas depuis 5 ans, marquant une perte de plus de 90 % de la valeur du titre sur un an. Le 5 mars 2009, à la clôture de la Bourse de Bruxelles, le cours de l'action était de **1,21 euro**, une perte journalière de plus de 20%. La banque franco-belge Dexia pourrait procéder à des réductions d'effectifs touchant 700 à 800 postes cette année, selon le journal belge *De Standaard*. La moitié de ces suppressions d'emplois concerneraient des postes en Belgique et certains seraient effectués sous forme de départs en préretraite, d'après le journal belge.

Au regard de ma connaissance, que nous appellerons (JBY), ce qui est soudainement arrivé a été d'une grande violence pour les employés. J'ai constaté le départ et l'arrêt des stages. De même la banque a stoppé les missions en prestations, ne gardant que les prestations les plus sensibles. Tous les projets se sont arrêtés. Voici ce qu'en disait Mr (JBY) en juillet 2009.

« Oui Dexia rencontre de grosses perturbations financières, nous sommes en pleine crise. Les syndicats essayent de sauver les meubles. Actuellement l'entreprise doit licencier une grande partie de son personnel, et les licenciements ont été gérés avec les syndicats, cela dépendra d'un certain nombre de critères. Marié, ou non, avec des enfants ou pas, le niveau d'étude, le type de poste, l'âge, ... Par exemple les comptables vont être presque tous rayés de la carte Dexia. Vous imaginez l'angoisse qui règne au sein des équipes. Tout le monde pense être sur la liste, se pose des questions sur son avenir. En ce qui me concerne ce n'est pas très grave, je suis presque à la retraite, je partirais avec une jolie somme, mon épouse travaille encore et

gagne bien sa vie. Nous ne sommes pas à plaindre, je plains les équipes, ceux qui doivent rester et subir la crise. »

J'ai constaté que Mr «(JBY) était assez peu résilient en ce qui concernait cette affaire, tout simplement parce que son départ était très proche. La crise a été brusque et il est parti moins de 6 mois après les annonces des licenciements. Bien que lui-même aurait 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 collectif n'a pas pu s'organiser, seulement les syndicats ont agis et encore dans la confusion la plus totale. Par contre l'organisation a essayé de sauver l'entreprise, par des actions de prêt, en misant sur l'arrêt des stages, des prestations, des projets, des départs en préretraite. Début 2009 on parlait de 900 licenciements, dont la moitié en France, aux dernières nouvelles, on parle de 100 à 150 licenciements.

Mr (JBY) est parti en préretraite fin juillet 2009, pour lui c'était la meilleure solution. Il a essayé d'apaiser la crise comme il a pu, en évitant des licenciements importants. En effet, à ma connaissance il y a eu très peu de licenciements dans son service (qui représentait près de 300 personnes).

La constatation est, lorsque la crise est rapide, brutale, il est difficile d'agir, le temps étant un élément très important pour les « toxic handlers », ou ceux qui joueront ce rôle, où qui vont être amenés à le jouer.

8.2.6.6. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration		
6 Observation	18,00	12 Remarquer autrui au travail	23,00	12 Changement professionnel	55,00	
	3,00		1,92		4,58	
18 Gestion du temps	55,00	12 Remarquer autrui hors travail	24,00	12 Changement non professionnel	12,00	
	3,06		2,00		1,00	
24 TOTAL	73,00	24 TOTAL	47,00	24 TOTAL	67,00	187,00
	3,04		1,96		2,79	2,60
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions		
7 Sympathie	16,00	12 Estime de soi au travail	45,00	12 Au travail	60,00	
	2,29		3,75		5,00	
17 empathie	43,00	12 Estime de soi hors travail hors tra	37,00	12 Hors travail	60,00	
	2,53		3,08		5,00	
24 TOTAL	59,00	24 TOTAL	82,00	24 TOTAL	120,00	261,00
	2,46		3,42		5,00	3,63
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares		
16 Investissement	52,00	12 Agir professionnel	23,00	12 Management	56,00	
	3,25		1,92		4,67	
8 Engagement	20,00	12 Agir non professionnel	30,00	12 Choix stratégiques	48,00	
	2,50		2,50		4,00	
24 TOTAL	72,00	24 TOTAL	53,00	24 TOTAL	104,00	229,00
	3,00		2,21		4,33	3,18
TOTAL GENERAL	204,00	TOTAL GENERAL	182,00	TOTAL GENERAL	291,00	677,00
	2,83		2,53		4,04	3,13

RESULTAT		
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00
Résilient	4	de 3.41 à 4.20
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL

Tableau 56 : Résultat du Questionnaire SRS de JBY

8.2.6.7. Constatations

Le processus organisationnel (4.33) est fortement marqué, la crise est très présente. Par contre le processus collectif (2.53) est faible. JBY étant moyennement résilient (2,83) il donne assez peu d'élément de résilience, assez peu d'empathie au regard de ses équipes, il est de forme « sympathiques », forme 2. JBY s'apparente à LDC, tous les deux ils sont de formes dites « sympathique », tous les deux ne subissent pas de crise interne, crise personnelle. JBY et LDC travaillant dans un service qui est en crise. Les gens ont peur du licenciement, alors il y a de l'absentéisme, certains sont malades, d'autres vont en formation. Le niveau de l'éprouver individuel est assez faible (2,46) nous pensons que cela est dû au tempérament fort de JBY. Ce n'est pas une personne qui montrait facilement ses émotions.

8.2.6.8. Comparaison des questionnaires

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9			52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5			24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7			38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7			22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8			34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6			22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5			34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3			18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7			30

Tableau 57 : Comparaison des questionnaires

8.2.6.9. Constatations

Dexia fait partie des études de cas que nous avons choisies et que nous ne classons pas dans les entreprises résilientes. Le résultat général (3.18) moyennement résilient est une assez bonne représentation de cette étude de cas. Le niveau individuel étant faible, le processus collectif l'est également. Seul le processus organisationnel, conséquent à la crise est important.

Notons que ces personnes ont été choisies pour illustrer nos études de cas, parce qu'elles correspondaient au critère de la résilience de compassion. Les quatre études sur la colonne de gauche sont moins conséquentes que les études sur la colonne de droite. Remarquons le résultat final est « moyennement résilient » (couleur verte). Côté colonne de droite, tous les résultats sont « résilients ». Seule l'étude concernant l'association est « fortement résiliente ». Notons un élément important, JBY ne passe pas par une crise personnelle, tout comme LDC pour SILCA.

Cela confirme assez bien notre équation de départ, une personne possédant l'idéal type du toxic handler de forme « sympathique » (émotions, sympathie, engagement, compréhension, écoute), passant par une crise personnelle, dans une entreprise subissant une crise est un toxic handler révélé.

JBY représentait en partie l'idéal type du toxic handler, cependant il ne subissait pas de crise personnelle. Nous pouvons faire l'hypothèse que lorsqu'une personne subit une crise personnelle, cela développe le domaine de l'émotion, voir de l'empathie, de la compassion pour la souffrance d'autrui.

8.2.6.10. Conclusion du cas N° 6

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Crise financière	Licenciement	Départ en retraite Arrêt de son sport favori causé par trop de travail Pas de pb de santé Pas de difficultés financières Pas de pb de couple Deux enfants sans pb	Retraite

Tableau 58 : Conclusion du cas N° 6

JBY était submergé de travail, nous pensons qu'il n'a pas eu le temps de réaliser sa nature de « toxic handler ». Lui-même n'étant pas dans une crise personnelle. Il a dû arrêter son sport favori, pour lequel il avait une véritable passion. Le fait de se retrouver en pré-retraite n'était pas perçu comme un échec, mais plutôt comme une possibilité de se remettre activement à ce sport.

Depuis son départ en juillet 2009, il a beaucoup voyagé dans de nombreux pays, il se donne à fond aux voyages, à son sport et la lecture. Il envisage éventuellement de reprendre quelques missions comme consultant indépendant.

8.2.7. ARES

8.2.7.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
7	Gxxx	GKS	ARES	SSII	Manager Senior

Tableau 59 : Dénomination de l'entreprise ARES

Le choix de cette société est lié à l'importance de sa crise. De mi 2008 à mi 2009, Ares a subi un véritable ras de marée. La société ne s'est jamais vraiment relevée de la crise des années 2002-2004. En avril 2009, Ares est passé de 2 000 salariés à 1 150 salariés au moment de la mise en redressement judiciaire. Licenciements en masse, départs, absentéismes, stress et angoisses du lendemain étaient le pain quotidien pendant cette forte période de crise.

Nous avons connu GKS quelques années auparavant et nous avons eu l'occasion de faire quelques missions de réorganisation liées à la stratégie des entreprises. GKS est tout à fait le type même de l'empathique, il porte beaucoup d'attention à autrui.

Pourtant pendant cette difficile période au sein d'Ares, là où il était Manager, il devait régulièrement s'absenter pour les missions, et ne pouvait pas avoir un rôle suffisamment percutant, rôle de toxic handler, qui aurait pu faire quelques bonnes actions au sein de cette organisation.

Dès lors le choix de cette étude de cas, nous a paru percutant, indiquant l'importance de la présence du représentant « de la résilience de compassion » au sein de l'entreprise. Et cela même si une personne a les qualités requises pour être un toxic handler, même si les circonstances de l'entreprise sont en crise, même si la personne est également en souffrance. Cela ne peut rien donner, si cette personne n'est pas assez présente. Le toxic handler pour réaliser le processus de compassion dans l'entreprise a besoin d'être présent, d'être proche des collaborateurs, de les écouter, de porter leurs souffrances, de les accompagner dans les difficultés journalières dues au stress, à l'angoisse, à la peur du lendemain.

8.2.7.2. Histoire de l'entreprise

Le MAG IT - Le 20 juin 2008 (17 :22) - par Reynald Fléchaux

Arès : vie et mort d'un fleuron français de l'infrastructure

Référence des infrastructures, la SSII annonce la mise en vente de toutes ses activités dans ce domaine. Le groupe, qui vient d'annoncer un chiffre d'affaires en recul de 18,5 % sur un an, va s'amputer d'environ deux-tiers de son chiffre d'affaires. Arès acteur clef des infrastructures en France, c'est bientôt fini. Après avoir revendu ses activités d'éditeur de logiciels (les gammes Arcole et Actipidos) en mars dernier, la SSII vient d'annoncer avoir engagé le processus de cession de ses activités historiques, regroupées au sein du pôle ventes d'infrastructures, y compris l'activité de financement-location. A elle seule, cette activité pesait plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe (181,5 des 335,5 millions d'euros de l'exercice 2007/2008), c'est dire l'importance de la décision prise par la direction de la SSII. S'y ajoute la vente du pôle réseaux, mobilité et sécurité, pesant 10 % du chiffre d'affaires. Cette décision radicale intervient quelques semaines après l'annonce du chiffre d'affaires du groupe, en recul de 18,5 % sur un an. Le résultat opérationnel est, lui, attendu dans les jours qui viennent. La société a déjà prévenu qu'il serait négatif.

Seulement un tiers de l'activité sauvé

Au final, après sa cure d'amincissement drastique, Arès se concentrera sur les services et d'intégration de progiciels, deux activités où la rentabilité est plus facile à trouver, mais qui ne pesaient lors du dernier exercice fiscal qu'environ un tiers de l'activité (110 millions d'euros au total). Même si la direction d'Arès comptait sur les services et les progiciels pour améliorer ses marges, la vente constitue un revirement majeur pour cette société qui s'était récemment restructurée en quatre pôles sous la houlette d'un ex de Transiciel, Michel Benjamin. Ce dernier avait succédé au fondateur du groupe, Maurice Bourlier, à la mi-2006. Voici un an, le Pdg fixait encore comme cap stratégique un groupe aux activités équilibrées : 50 % dans le logiciel, 50 % dans les infrastructures.

Arès : « On retrouve de l'oxygène »

Placé en redressement judiciaire au mois de juillet 2008, Arès vient tout juste de sortir de la procédure. Une « bouffée d'air frais » pour son PDG, Michel Benjamin, qui répond aux questions de Stéphane Soumier sur BFM Radio.

« Il y a une semaine encore nous étions à un aiguillage où c'était soit la liquidation judiciaire, soit le retour à la vie », entame Michel Benjamin, PDG d'Arès, au micro de Stéphane Soumier sur BFM (1). Depuis lundi, la SSII vient en effet de sortir de la procédure de redressement judiciaire dans laquelle elle était engagée depuis 8 mois.

« On me regarde différemment. Pendant 8 mois, j'ai cristallisé la peur des gens [...] aujourd'hui, les gens [d'Arès] respirent, on retrouve de l'oxygène, les clients nous appellent, nous félicitent et même pour nous passer des commandes », se réjouit le PDG, qui souhaite rappeler que « les tribunaux de commerce sont là pour aider les entreprises et, autant que faire se peut, sauvegarder de l'emploi ». Il dit : « J'ai trouvé une écoute, à laquelle je ne m'attendais pas. Une écoute pour sauver les gens. En moins d'un mois, nous avons placé 600 personnes chez des concurrents qui ont racheté des parts de fonds de commerce. »

Aujourd'hui, l'entreprise est passée de 350 millions à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 2 000 salariés, au moment de la mise en redressement judiciaire, à 1 150 salariés, dont 600 ont été replacés chez des confrères et 94 ont été licenciés. Suspendue depuis le mois de juillet, la cotation en Bourse reprendra en mai.

8.2.7.3. Constatation

53 M€ en 2009 contre 70 M€ en 2008, le plan de redressement de Ares est difficile, l'année 2010 sera sûrement une année marquante pour cette société. Elle devra franchir de grandes étapes si elle ne veut pas s'effondrer. Il reste 1000 collaborateurs en février 2010.

Voici les toutes dernières informations, le 29 novembre 2010 le tribunal de commerce d'Evry a prononcé l'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire de la société assortie d'une poursuite d'activité de trois mois. La société doit trouver un repreneur.

8.2.7.4. Entretien semi directif de GKS (ARES)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Je suis un homme et j'ai 51 ans	Homme d'âge mur
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'un service de conseil en stratégie	directeur de service
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai une maîtrise en informatique et une licence en économie	diplômé
Etes-vous marié ?	Je suis marié depuis 25 ans	marié depuis longtemps
Avez-vous des enfants ?	J'ai 3 filles, 1 de 18 ans, 1 de 15 ans et 1 de 10 ans qui est très malade	un enfant malade
Partez-vous souvent en voyage ?	Assez rarement, lié aux pbs de mon enfant, mais je suis d'origine Israélienne alors j'essai tout de même d'aller dans mon pays 1 fois l'an ou tous les 2 ans	voyage peu
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'ai récemment perdu un membre très proche de ma famille, cela m'a beaucoup attristé et j'ai senti une forte solitude	perte d'un proche parent
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis depuis 2 ans	récent dans l'entreprise
Votre travail vous satisfait-il ?	Oui le travail est intéressant, mais je suis débordé de travail. Très souvent je dois partir à 6h00 le matin, et ne revenir que vers 22h00 le soir. Je suis obligé de me déplacer en région. Il y a pas beaucoup de personnes dans mon service, les budgets sont extrêmement serrés.	de longues journées
Quels sont vos tâches ?	Management, conseil, formation, recrutement, gestion	très variées et multiples
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'entretiens d'assez bonnes relations, je suis d'un naturel calme, et assez relationnel	bonnes relations
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'ai de bonnes relations avec mes supérieurs bien que je n'apprécie pas du tout la manière qu'ils ont pour le management	bonnes relations
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un bon salaire, avec une grosse variable (40 %) du salaire, cette année avec les graves problèmes de l'entreprise, lié au redressement financier, je n'aurai pas de variable. Cela est anormale en considérant la somme astronomique de travail que j'ai pu faire.	problème de variable non payé, perte financière
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	J'ai du mal à m'épanouir dans ce poste, il y a trop de difficulté, l'entreprise est en crise, grave, les employés s'en vont. Dernièrement l'entreprise s'est séparé d'une grande partie de son personnel. Je pense que cette entreprise vie ces dernières heures.	crise importante
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Ce n'est plus du changement que nous vivons, nous essayons de redresser une société au bord de la faillite. Il y a des semaines, ou je travail plus de 70h00, le double de ce qui est normalement admis.	société en ruine
Comment vivez-vous le changement ?	Je vis mal le changement, les difficultés avec la personne décédé qui était très proche de moi, ma fille qui est souffrante, les équipes qui s'appuie sur moi. Je ne sais pas quoi faire, malheureusement je suis seul a essayer de redresser la situation, à vouloir sauver les équipes. Je sais que bientôt je vais quitter cette entreprise, il n'y a pas d'autre solution.	trop de souffrance
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Je ne sais pas, la situation est trop bouleversante, ce qui est sur, c'est qu'il y a eu beaucoup d'erreurs commises par le haut management, et maintenant il est trop tard, la pomme est pourri.	trop tard pour agir

Tableau 60 : Entretien de GKS

8.2.7.5. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Homme d'âge mur
directeur de service
diplômé
marié depuis longtemps
un enfant malade, gravement
voyage peu
perte d'un proche parent
récent dans l'entreprise, deux ans
Passe de longues journées à travailler
Tâches très variées et multiples (formation, conseil, management, gestion, commercial, recrutement)
bonnes relations avec les supérieurs
bonnes relations avec les employés

problème de variable non payé, perte financière
crise importante
société en ruine
trop de souffrance
trop tard pour agir

Tableau 61 : Constatations de l'entretien de GKS

GKS est un homme d'âge mur, manager d'un service, diplômé. Sa vie personnelle est difficile, décès d'une personne proche de sa famille et un enfant malade gravement. GKS subit une crise personnelle. GKS est une personne solide, mais sensible, il souffre au regard de ces collègues et collaborateurs. Mais il a conscience qu'il ne peut rien faire, sa direction lui demandant des comptes sur le rendement de son service, et, pour se protéger et protéger ces proches collaborateurs il est souvent en déplacement en région. Il ne peut pas par conséquent être assez proche des personnes qui souffrent. GKS passe de longues heures à travailler, ses journées commencent de bonne heure et se terminent tard. Il doit souvent travailler sur des dossiers le week-end. Malgré cela il sait que sa variable importante (près de 40 % du salaire) ne sera pas versée. Nous avons appris récemment que GKS venait de quitter Ares. Nous pensons qu'il a été déçu du management, de la manière dont se sont comportés les responsables à son égard, de la faible récompense pour l'ampleur du travail fait. Des licenciements qui ne stoppent pas, malgré un mieux être dans la finance de la droite.

8.2.7.6. Observation personnelle suite à l'entretien avec GKS

Cette entreprise subit depuis déjà quelques années des revers financiers difficiles. Elle a été obligée de se séparer d'une partie de son personnel dans les années précédentes.

Je ne connaissais cette société que de son nom. En effet elle faisait parti des SSII, avec une réputation et une certaine valeur. Nous avons envie de travailler dans cette entreprise. En 2007 l'un de mes proches amis à intégré cette entreprise pour y mettre en place le service de consulting. Au départ tout se passait bien, les relations avec les supérieurs étaient favorables, de même que les relations avec les employés et les consultants qui dépendaient de ce service.

Pourtant tout doucement la situation s'est dégradée, liée à un redressement judiciaire et financier. Il y a eu tout d'abord des licenciements, des personnes remerciées. Des CDD non prolongés en CDI, ou tout simplement des CDI qui se sont arrêtés avant la fin de la période

d'essai. Les stagiaires ont écourté leur stage, ceux qui étaient prévus en stage n'ont pas pu faire leur stage.

La situation est devenue de plus en plus difficile et le service mis en place par mon ami, se dégradait au fur et à mesure des jours, les consultants, étaient totalement démoralisés. Plus d'envie de bâtir, plus d'envie de construire un service. Les variables, conséquence dans cette entreprise étaient tout bonnement supprimées, le tout étant de sortir de cette crise financière. La personne responsable de ce service (GKS) que je connaissais bien, puisque régulièrement nous échangeons sur ce qui se passait dans cette entreprise, se fit aider par une autre personne de grande valeur. (GKS) faisait tout ce qu'il pouvait, il travaillait très tard le soir et arrivait très tôt le matin. Il n'hésitait pas à sacrifier, des samedis, des jours fériés, des congés tant pour ses collègues qui subissaient encore plus que lui la crise, la souffrance était à son comble avec la venue de la crise financière qui a frappé toutes les entreprises en 2009.

J'ai connu plusieurs collaborateurs dans cette entreprise, j'en ai recruté quelques un pour mon entreprise aujourd'hui. Mais d'autres que j'avais aidé à s'intégrer sont aujourd'hui sans emploi. Ils ont été tout simplement remerciés. (GKS) est encore à ce jour dans cette entreprise, il essaie de faire son possible pour soulager le mal engendré par cette crise. Mais lui-même à ce jour, pense à se retirer, il sent que la fin est proche et qu'il faudra trouver une solution dans une autre société.⁸⁵ Près de 50 % du personnel ont été licenciés ou vendus avec les morceaux de l'entreprise. Cette société a perdu depuis le début de son redressement financier, les 2/3 de son chiffre d'affaire. Au travers de l'ensemble de mes cas d'étude, de mes analyses, des rencontres avec les principaux acteurs des sociétés, je pense que ce cas est le plus difficile, tant en perte financière et qu'humaine. Cette société aura beaucoup de mal à remonter la pente et aujourd'hui l'ampleur développée par cette entreprise a perdu sa valeur.

Dans toute cette aventure, les responsables se sont serrés les coudes, et ont pu sauver une bonne partie de leurs employés, en les plaçant chez les concurrents. Je pense que cette action venant de tout en haut a aidé à ne pas arriver au pire. Le pire étant l'écroulement de l'entreprise. Pourtant le collectif n'a pas réagi à la crise, il a résisté, abandonné rapidement le bateau, il n'a pas eu confiance en l'entreprise. Il y avait trop de distance entre les employés et

⁸⁵ A la fin du dernier trimestre 2010, il a quitté la société, et a intégré un nouveau groupe

les responsables. La crise à fait prendre conscience de cela, mais trop tard, pour permettre un rebond.

(GKS) qui avait une place importante dans cette entreprise a permis de faire prendre conscience de la souffrance des employés aux responsables. (GKS) est un individu avec beaucoup de douceur, très diplomate, cultivé, doué, émotionnel et proche d'autrui. Il comprend la souffrance d'autrui, lui-même subissant cette souffrance par son foyer, par la maladie grave et rare de son enfant.

8.2.7.7. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	30,00	12	Remarquer autrui au travail	21,00	12	Changement professionnel	60,00	
		5,00			1,75			5,00	
18	Gestion du temps	90,00	12	Remarquer autrui hors travail	27,00	12	Changement non professionnel	33,00	
		5,00			2,25			2,75	
24	TOTAL	120,00	24	TOTAL	48,00	24	TOTAL	93,00	261,00
		5,00			2,00			3,88	3,63
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions					
7	Sympathie	35,00	12	Estime de soi au travail	20,00	12	Au travail	53,00	
		5,00			1,67			4,42	
17	empathie	85,00	12	Estime de soi hors travail hors tra	22,00	12	Hors travail	49,00	
		5,00			1,83			4,08	
24	TOTAL	120,00	24	TOTAL	42,00	24	TOTAL	102,00	264,00
		5,00			1,75			4,25	3,67
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares					
16	Investissement	80,00	12	Agir professionnel	21,00	12	Management	60,00	
		5,00			1,75			5,00	
8	Engagement	40,00	12	Agir non professionnel	28,00	12	Choix stratégiques	56,00	
		5,00			2,33			4,67	
24	TOTAL	120,00	24	TOTAL	49,00	24	TOTAL	116,00	285,00
		5,00			2,04			4,83	3,96
TOTAL GENERAL		360,00	TOTAL GENERAL		139,00	TOTAL GENERAL		311,00	810,00
		5,00			1,93			4,32	3,75

RESULTAT		
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00
Résilient	4	de 3.41 à 4.20
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL

Tableau 62 : Résultat du Questionnaire SRS de GKS

8.2.7.8. Constatations

Principale constatation, le processus individuel est particulièrement élevé (5,00) qui représente le score le plus élevé. Ceci représente parfaitement la personnalité de GKS, qui remarque la souffrance d'autrui, lui-même connaissant la souffrance, il l'a subie dans sa vie

personnelle. L'éprouver individuel est le signe d'une forte émotion, d'une nature empathique. GKS est la forme 3 du toxic handler, le porteur de compassion. Le troisième niveau, celui de l'agir individuel nous informe sur l'aptitude de GKS à agir. Mais au regard du processus collectif très bas (1,93) il est évident que GKS ne pouvait pas s'exprimer. Nous constatons que le sous niveau « agir professionnel » dans le niveau de « l'agir collectif » est extrêmement bas (1,75). Les salariés sont comprimés, ils subissent la crise, ils ne peuvent agir. GKS était régulièrement en déplacement, par conséquent son action restait inefficace. La crise est très forte et fortement perçue tant par les employés que par les acteurs du monde du travail, « redressement financier » de la société, entreprise au bord de la faillite. Avec cet exemple, il est évident qu'il faut une harmonie entre les trois niveaux du processus de résilience de compassion, le niveau individuel, le niveau collectif et le niveau organisationnel.

8.2.7.9. Comparaison des questionnaires

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9	26		52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5	12		24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7	19		38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7	11		22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8	17		34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6	11		22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5	17		34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3	9		18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7	15		30

Tableau 63 : Comparaison des questionnaires

8.2.7.10. Constatations

Ares est une société résiliente, elle se situe dans la colonne de gauche, les organisations résilientes. Toutefois précisons que l'entretien concernait uniquement GKS et son service qui était le plus important de cette société. La plupart des collaborateurs de ce service ont été

licenciés, certains ont démissionné, d'autres ont été rachetés par les concurrents, GKS lui-même a quitté cette entreprise. Alors que s'est-il passé ? Pourquoi la résilience de compassion n'a pu se mettre en place visiblement pour GKS ? Ce qui est visible, la société existe encore, il y a de moins en moins de licenciements, bien que la crise soit toujours présente.

GKS ne pouvait pas agir, sa hiérarchie était trop éloignée de la réalité, du désastre, de ce qui arrivait dans cette entreprise, la direction ne voyait pas la souffrance des employés. Ce qui nous donne à supposer que pour agir un toxic handler doit être accompagné par sa hiérarchie. Si le toxic handler reste seul, son action est inefficace, il pourra seulement apporter un minimum d'action. L'action du toxic handler doit être soutenue et aidée par la hiérarchie de l'entreprise. La compassion existait dans cette entreprise, mais elle ne pouvait s'exprimer, la barrière du pouvoir empêchait cette expression.

8.2.7.11. Conclusion du cas N° 7

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Décès d'un parent Femme sans emploi Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement

Tableau 64 : Conclusion du cas N° 7

2010 nous apprendra le résultat des actions menés par GKS au sein de cette société. GKS a changé d'entreprise, nous avons appris récemment qu'il travaillait au sein d'une nouvelle entreprise en tant que consultant en organisation. GKS en tant que toxic handler de niveau 3, a su rebondir sans difficulté.

8.2.8. Thoma Infor

8.2.8.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
8	Mxxx	CDD	Thoma Infor	SSII	Directeur

Tableau 65 : Dénomination de l'entreprise Thoma Infor

ThomaInfor a changé d'identité après une crise importante en 1998, pour devenir Osiatis. CDD a participé au redressement d'Osiatis, pour cela de nombreuses décisions difficiles concernant les employés ont été prises.

CDD est une personne capable, très douée, sympathique, intelligente, il aime s'entourer de personnes compétentes. C'est un travail, on pourrait dire un gagnant.

Nous avons choisi cet exemple, qui représente une crise importante au sein d'une grande société. Elle changera de nom (d'identité) et se séparera de plus d'un tiers de ses employés.

CDD est une personne attachante, mais il ne représente pas l'idéal type du toxic handler. Il se situe trop sur le domaine du pouvoir. Ce qui nous intéressait dans cet exemple, était de prendre le cas d'une entreprise en crise. D'une personne avec une nature caritative et dirigeante. Une personne dont le travail passait avant tout le reste. Cela lui vaudra une séparation quelques années plus tard. Une personne qui ne passait pas par une épreuve et qui jamais n'était passé par des épreuves.

8.2.8.2. Histoire de l'entreprise

De ThomaInfor à Osiatis

Osiatis est une société de services et d'ingénierie informatique (SSII) française spécialiste des services aux infrastructures. Créé en **1998** et issue de ThomaInfor (Thales ex-Thomson-CSF), Osiatis a fusionné avec le Groupe Focal par vente inversée en février 2005 doublant ainsi sa taille. Osiatis est une des principales SSII françaises, reconnue comme leader des services aux infrastructures et également présente dans les développements des nouvelles technologies. Le Groupe, qui compte plus de 3 000 collaborateurs en 2008, est implanté en France, Belgique/Luxembourg, Espagne et Autriche/Hongrie/Slovaquie.

Propos recueillis par Andrée Muller, 01 Informatique, le 11/07/2000 propos de Robert Aydabirian

01 Informatique : A votre arrivée chez Thomainfor, déficitaire et héritière d'une image plutôt négative, quelles sont les premières mesures que vous avez prises ?

Robert Aydabirian : *« Je suis resté vingt-cinq ans chez Hewlett-Packard, dont vingt à l'international. Or, dans les grands groupes internationaux, on est surtout "porteur de slide". On présente des transparents écrits par d'autres. C'est totalement différent chez Osiatis, où nous étions mille cinquante personnes en 1999, dont sept cent cinquante en France. Il est possible d'aller de l'un à l'autre, sans intermédiaire. Lorsque j'ai repris Thomainfor, devenue depuis Osiatis, il a fallu entièrement réinventer l'entreprise : définir une nouvelle entité, redonner confiance aux collaborateurs, maintenir notre engagement auprès des clients et lancer de nouvelles offres. »*

Comment les salariés ont-ils acceptés tous ces changements ? Avez-vous dû faire face à une désertion ou à une démotivation de vos troupes ?

« Notre turn-over est aujourd'hui d'environ 10 %. Mais il nous a fallu énormément travailler l'aspect psychologique. L'équipe était traumatisée. L'entreprise ayant été vendue par le groupe Thomson à des Américains qui ont déposé le bilan trois mois après le rachat, les salariés de l'entreprise se sentaient trahis. Ils restaient, de ce fait, très attachés à leurs clients, car ils ne retrouvaient plus leur identité - disparue en interne - que par leur intermédiaire. Ils recherchaient un projet qui leur permette de rebondir collectivement. Pendant cette période très difficile qui a duré trois ans, nous avons donc investi plus de 6 % de notre masse salariale dans la formation. »

8.2.8.3. Constatation

Voici un article de l'entreprise indiquant les mesures décidées par BCP, nous voyons qu'avec ces mesures les employés n'étaient pas épargnés.

Nathalie Mourlot | L'Entreprise.com | Mis en ligne le 19/06/2006 - l'Express.fr

Voici quelques-unes des nombreuses mesures décidées par Butler Capital Partners (BCP) afin de redresser la société informatique Thomainfor (rebaptisée depuis Osiatis). Division par trois du nombre de commerciaux, au vu des très mauvaises performances

réalisées par les équipes en place. En 1997, année où BCP est entré au capital de l'entreprise, celle-ci avait perdu 30 % de son chiffre d'affaires en un an. Depuis, les ventes ont augmenté chaque année, et Osiatis affiche aujourd'hui d'excellentes performances commerciales. Passage en revue des contrats en cours, et abandon de tous les contrats non rentables. Mise en place d'un intéressement aux résultats de l'entreprise pour l'ensemble du personnel.

8.2.8.4. Entretien semi directif de CDD (OSIATIS)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 50 ans et je suis un homme	Homme mur
Quel est votre fonction ?	Je suis directeur de la stratégie et de l'innovation	Haute fonction
Quel est votre niveau d'étude ?	Je suis ingénieur des mines et je suis diplômés de politechnique	Très diplômé
Etes-vous marié ?	J'ai une femme de 10 ans ma cadette, et j'ai deux jolis enfants avec elle	Marié avec 2 enfants
Avez-vous des enfants ?	J'ai deux enfants, un garçon de 10 ans et une fille de 7 ans	2 enfants
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui je vais souvent en voyage professionnel, ou personnel	Voyages
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'entretien de bonnes relations avec chaque membres de ma famille	Bonnes relations avec autrui
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis arrivé à l'époque ou l'entreprise était en train de couler, mon challenge était de redresser cette entreprise, ce que j'ai fait.	Un expert a qui ont fait appel dans certaines situations
Votre travail vous satisfait-il ?	J'aime beaucoup mon travail, je suis un gagnant et je n'aime pas les perdants, la réussite se gagne à la force du poignet, je ne supporte pas les bons à rien, ce qui reste à attendre que les choses leur tombent tout seul dans les mains	Gagnant N'aime pas les perdants Fait peu de concessions
Quels sont vos tâches ?	En tant que directeur, j'ai des tâches relatif à ma fonction, je fais parti du comité de direction, et je dois souvent prendre des décisions importantes pour la survivance de l'entreprise	Prend de hautes décisions
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'entretien de bonnes relations avec mes collègues proches de mon management, par contre j'ai souvent des difficultés avec les employés que j'ai un peu de mal à comprendre, il se plaint tout le temps	Bonnes relations avec les collègues proches Ne se mélange pas avec les employés
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Courtois et poli, mais cela fait parti du politiquement correct	
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un bon salaire, ce qui permet à mon épouse de rester à la maison pour l'éducation de nos deux enfants	Bon salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Je suis très épanoui, je fais ce que j'aime faire	Epanoui
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, l'entreprise est en plein changement, nous avons même changé son nom, et licencié près de la moitié du personnel. De toutes façons il n'y avait pas d'autres solutions, s'étaient soit licencié près de 50 % des effectifs, soit mettre la clé sous la porte. Et, là pas question en venant dans cette entreprise, j'ai acheté de nombreuses actions, j'ai pris des parts importantes sur le capital de cette entreprise. Mon travail était de sauver l'entreprise, c'est ce que j'ai réussi à faire.	L'entreprise traverse une grave crise, ce qui m'amène à licencié de nombreuses personnes
Comment vivez-vous le changement ?	Je ne vis que pour le changement, se sont les crises, les rachats, les fusions et acquisition qui me font vivre, c'est mon job, alors le changement j'aime. Bien sur dans le changement il y en a toujours qui se retrouve sur le carreau.	Assez peu sentimental en ce qui concerne les décisions de licenciements ou prises à l'égard de l'entreprise. Donne beaucoup plus d'intérêt à l'organisation
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Dans ce type de situation oui, je ne peu pas avoir trop de soupresse, de gentillesse, d'atendrissement pour les opérationnels, pour les collaborateurs que l'on licencié. Et, puis ceux qui s'en vont, de toutes les manières c'est loin d'être les meilleurs. Les bons au contraire, ils restent, et on en a besoin pour passer les crises.	Individu assez carré, rationnel, ne mélange pas le cœur et la raison

Tableau 66 : Entretien de CDD

8.2.8.5. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Homme mur
Haute fonction
Très diplômé
Marié avec 2 enfants
2 enfants
Voyages
Bonnes relations avec autrui
Un expert a qui ont fait appel dans certaines situations
Gagnant N'aime pas les perdants Fait peu de concessions
Prend de hautes décisions
Bonnes relations avec les collègues proches Ne se mélange pas avec les employés
Bon salaire
Epanoui
L'entreprise traverse une grave crise, ce qui m'amène à licencier de nombreuses personnes
Assez peu sentimental en ce qui concerne les décisions de licenciements ou prises à l'égard de l'entreprise. Donne beaucoup plus d'intérêt à l'organisation
Individu assez carré, rationnel, ne mélange pas le cœur et la raison

Tableau 67 : Constatations de l'entretien de CDD

Homme mur, qui est passé par de grandes écoles, avec de hautes responsabilités professionnelles. Marié avec deux enfants, n'ayant aucun problème dans sa vie personnelle. Il entretient de bonnes relations avec les personnes de son niveau, mais se mélange peu avec les employés. Il trouve logique de passer par le licenciement pour sauver l'entreprise du désastre financier. Il ne mélange pas le cœur et la raison. Pour lui il est difficile de mettre en avant l'émotion, le cœur au sein de l'entreprise qui est un lieu de pouvoir, un jeu d'acteurs.

8.2.8.6. Observation personnelle suite à l'entretien avec CDD

(CDD) est une personne aux multiples compétences, fondateur d'associations. Cadre responsable au sein de grande sociétés en système d'information. Il intègre la société Thomainfor afin de la redresser. Il parviendra à un assez bon résultat, au niveau de l'organisation. Toutefois la société a dû se débarrasser de nombreux collaborateurs. Des

licenciements, des CDI rompus avant fin de la période d'essai. Des contrats à durée déterminée non renouvelée, des départs en retraite non remplacés.

Je connaissais assez peu (CDD), mais plutôt lié à mes pérégrinations au sein des sociétés informatiques. Le monde est assez petit dans ce domaine, et à un certain niveau de responsabilité, nous retrouvons souvent les mêmes personnes, ce fut le cas pour (CDD).

(CDD) est quelqu'un de fort sympathique, sa réussite personnelle est importante, il sort d'une grande école, où il a appris la stratégie, l'art de réussir, ce qu'il a su mettre à profit dans les nombreuses entreprises dans lesquelles il est passé.

On ne peut pas dire que (CDD) soit un « égoïste », ne pensant qu'à lui-même, non, au contraire il attribue la réussite de quelqu'un à sa propre volonté, aux efforts qu'une personne est prête à faire. (CDD) Aime être entouré, mais il faut reconnaître qu'il choisit avec finesse et attention ses futurs collaborateurs.

Lorsque (CDD) intègre Thomainfor, début 1998, cette société était dans un réel désarroi, plus rien n'allait, elle était en redressement financier, et était proche du bilan, de l'écrasement, les collaborateurs s'en allaient les uns après les autres. J'ai moi-même été collaborateur pendant quelques mois de cette société. A l'époque je pensais obtenir un très bon poste, il n'en fut rien, puisque en effet, Thomainfor, tomba nettement dans le vide, et se sépara d'un grand nombre de collaborateurs.

Je suis parti en 1998, pour intégrer Atos et y développer la gestion des services. De son côté (CDD), qui avait déjà pas mal de vécu, fut embauché par Thomainfor afin de redresser cette société. Avec le corps dirigeant de ThomaInfor il réussit ce pari et Thomainfor changea de nom pour devenir Osiatis.

Il y eut de nombreux départ, plus de 30 % des collaborateurs, mais l'entreprise fut sauvée. A l'époque (CDD) était en pleine séparation, plus rien n'allait dans sa vie de couple, mais il était tellement absorbé par son travail que ses problèmes de couple finirent quelques années plus tard par un divorce. Les collaborateurs essayaient de réagir aux changements, résistaient et étaient contre ce que nous mettions en place, les nouvelles manières de travailler, les nouvelles procédures, les nouveaux rôles et nouvelles distributions des tâches, la restructuration de l'organigramme. Il y avait des choix importants à faire, pour que

l'entreprise ne sombre pas, et cela déplaisait à nombre d'employés. Alors il y a eu d'important plans de licenciements, des départs volontaires, des replacements chez d'autres sociétés, chez d'autres clients. Et, puis de nombreux collaborateurs sont partis, ne pouvant plus supporter la pression, c'étaient pour eux intolérable, invivable.

Nous avons continué à nous côtoyer, aujourd'hui après dix ans de cette situation rocambolesque, il a quitté Osiatis pour une nouvelle société, il s'est remarié, et a de nouveaux enfants. Malgré la sympathie du personnage il n'a jamais eu beaucoup d'émotions pour les collaborateurs de ThomaInfor, c'était comme cela, chacun doit affronter son destin disait-il. (CDD) était assez loin de l'idéal type du toxic handler que nous avons décrit, peut-être trop d'ambition, peut-être trop de difficultés familiales, peut-être une culture de la réussite à tout prix, sûrement un besoin de victoire, de reconnaissance.

8.2.8.7. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	12,00	12	Remarquer autrui au travail	49,00	12	Changement professionnel	60,00	
		2,00			4,08			5,00	
18	Gestion du temps	48,00	12	Remarquer autrui hors travail	45,00	12	Changement non professionnel	14,00	
		2,67			3,75			1,17	
24	TOTAL	60,00	24	TOTAL	94,00	24	TOTAL	74,00	228,00
		2,50			3,92			3,08	3,17
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions					
7	Sympathie	17,00	12	Estime de soi au travail	58,00	12	Au travail	60,00	
		2,43			4,83			5,00	
17	empathie	33,00	12	Estime de soi hors travail	55,00	12	Hors travail	27,00	
		1,94			4,58			2,25	
24	TOTAL	50,00	24	TOTAL	113,00	24	TOTAL	87,00	250,00
		2,08			4,71			3,63	3,47
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares					
16	Investissement	65,00	12	Agir professionnel	26,00	12	Management	60,00	
		4,06			2,17			5,00	
8	Engagement	33,00	12	Agir non professionnel	28,00	12	Choix stratégiques	35,00	
		4,13			2,33			2,92	
24	TOTAL	98,00	24	TOTAL	54,00	24	TOTAL	95,00	247,00
		4,08			2,25			3,96	3,43
TOTAL GENERAL		208,00	TOTAL GENERAL		261,00	TOTAL GENERAL		256,00	725,00
		2,89			3,63			3,56	3,36

RESULTAT			
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	5 9
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	4
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	2
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	6 7
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	1

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL

Tableau 68 : Résultat du Questionnaire SRS de CDD

8.2.8.8. Constatations

Chez CDD les niveaux du remarquer individuel avec (2,50) et « éprouver » avec (2,08) sont faibles, pas de forme de résilience. Cela indique la nature de CDD, ne pas être émotif, ne pas s'apitoyer, ce n'est pas le rôle de l'entreprise. Il est clair dans cet exemple que CDD se trouve sur le registre du pouvoir personnel. Par contre au niveau « agir » (4,08) du processus individuel, le résultat est élevé. Ceci s'explique par la nature énergique, engageante de CDD, mais un engagement de responsabilité, un engagement lié aux résultats de l'entreprise, quoiqu'il en coûte aux employés. Le processus collectif (3,63) et le processus organisationnel (3,56) sont tous les deux élevés. Les employés souhaitent sortir de la crise, chacun à sa manière. Parmi les nombreux licenciements une grande partie a concerné des départs au sein d'autres sociétés, chez des clients. La période était favorable, 1998/99 juste pendant le bug de l'an 2000, une période qui a demandé un grand nombre d'informaticiens. La naissance de la bulle Internet. Le processus organisationnel (3,56) est aussi élevé, ceci est l'indication d'une crise importante, ressentie par tous.

8.2.8.9. Comparaison des questionnaires

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9	26		52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5	12		24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7	19		38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7	11		22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8	17		34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6	11		22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5	17		34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3	9		18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7	15		30

Tableau 69 : Comparaison des questionnaires

8.2.8.10. Constatations

ThomaInfor se trouve dans la partie droite de notre comparaison, nous ne sommes pas dans un cas de résilience. Malgré tout cette société a su rebondir et sortir de la crise avec Osiatis. En 2010, Osiatis est une société solide avec un peu plus de 3000 collaborateurs. Tandis qu'en 1998/99 ce sont plus d'un tiers des salariés qui ont été licenciés. Thoma Infor, Ares et AB Prod, sont trois sociétés qui sont passées par une crise importante. Chacune de ces trois sociétés a dû pour survivre licencier une grande partie de leur personnel. Nous avons constaté le processus de résilience de compassion au sein de Ares et de AB Prod. Par contre au niveau Thoma Infor il n'en était rien. Mais c'est aussi la seule société qui a changé son nom, puisqu'elle est devenue Osiatis. Arès souffre beaucoup mais elle se trouve à un niveau de crise mondial. Tandis que AB Prod et Thoma Infor, ont eu leur crise dans les années 1997 à 1999 qui étaient des années nettement plus favorables pour l'emploi.

8.2.8.11. Conclusion du cas N° 8

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Tableau 70 : Conclusion du cas N° 8

CDD a fait un important travail de reconstruction, il est devenu l'une des personnes les plus influentes de cette entreprise. Début 2010 il a quitté cette entreprise pour prendre la direction technique d'une autre entreprise se trouvant dans de fortes turbulences. Un an plus tard la nouvelle société dans laquelle il était entré, s'est retrouvée en faillite, il a depuis quitté cette société. Il se trouve désormais dans un groupe dont la situation est solide. Il a divorcé et s'est remarié, avec une jeune femme de 10 ans sa cadette. Il a depuis un nouvel enfant. CDD assume bien le changement, il reste fort et solide, tout en laissant de côté l'aspect émotionnel au sein des entreprises. En relation amicale, ou associative, c'est une personne très agréable.

8.2.9. Association AFP

8.2.9.1. Dénomination de l'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité
9	Mxxx	MMI	ASSOCIATION AFP	Association	Présidente

Tableau 71 : Dénomination de l'association AFP

Nous avons souhaité faire un parallèle avec une association. Pour nous la différence est claire entre une entreprise et une association. Une association est régie par la loi 1901 et est sensée ne pas gagner d'argent. Tandis qu'une entreprise pour survivre doit en gagner. Dans une association les membres payent une cotisation et participent aux activités de l'association gracieusement. Alors que dans une entreprise les individus reçoivent un salaire équivalent au travail fourni. Dans une association, les membres sont présent parce qu'ils en ont fait la demande, par pur plaisir, par passion. Dans une entreprise, la grande partie des employés est présente, parce qu'ils doivent se nourrir, subvenir aux besoins de leur famille. Dans une association le bureau (président, secrétaire, trésorier et les administrateurs lorsqu'ils existent) sont élus par un système de vote. Dans une entreprise, généralement le PDG et les directeurs du comité de direction se modifient assez peu. Nous constatons de nombreuses différences entre l'une et l'autre. Et, en effet la notion de pouvoir étant différents, il nous a semblé que la compassion, les toxic handlers étaient bien plus présents dans les associations.

Cela est en outre le but de certaines associations (penser à autrui) « les restos du cœur », « Emaus », « la croix rouge », « Médecins sans frontière », jusqu'à des associations beaucoup plus puissantes de types « ONU ». Mais, à ce niveau nous sommes dans ce que l'on appelle la résilience communautaire. La compassion n'est plus d'ordre individuel elle est collective.

Nous avons noté un cas, parmi les nombreuses associations que nous connaissions. Il fallait une crise dans cette association et que la personne sélectionnée, possède l'idéal type du toxic handler et soit aussi en crise.

8.2.9.2. Histoire de l'entreprise

L'AFP

L'AFP est une association loi 1901, créée voici près de 30 ans. Elle rassemble un millier de professionnels du management, praticiens, consultants, formateurs, enseignants, chercheurs et étudiants. L'AFP publie une revue. Seule revue professionnelle et associative française de son secteur. L'AFP publie et diffuse également des ouvrages de référence sur le management. L'AFP organise un congrès annuel et participe à des séminaires et manifestations qui contribuent à la reconnaissance et à la promotion des métiers du management. L'AFP contribue à l'élaboration des normes et des standards : commission Afnor de normalisation, référentiels de compétences. Elle anime des échanges d'expériences au sein de ses commissions sectorielles et de ses délégations régionales. Les certifications AFP permettent d'évaluer précisément les compétences des personnes impliquées dans le management, elles sont reconnues internationalement. Les évaluations sont réalisées par des professionnels expérimentés, eux-mêmes certifiés.

8.2.9.3. Constatation

L'AFP est une ancienne association, elle a subi une crise très importante entre 2005 et 2008. Il n'y a pour ainsi dire pas de ligne dans les médias, rien de précis sur cette crise et sa nature. Nous sommes en présence d'une association, compétente et performante dans son domaine. Mais n'ayant aucun intérêt pour le marché des entreprises. Lorsqu'une crise est suffisamment signifiante et marquante pour le marché au point de déstabiliser celui-ci, alors nous trouvons de nombreux articles concernant cette crise. Nous voyons déjà une grande différence entre les entreprises et les associations. Certes, que quelques associations ont eu leurs lignes dans les médias, mais parce que cela touchait à de grosses sommes financières, des gains obtenus par escroquerie. Une association n'étant pas là, ni pour faire des gains, ni pour s'enrichir, ni pour enrichir les administrateurs de l'association.

8.2.9.4. Entretien semi directif de MMI (AFP)

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 60 ans et je suis une femme	Personne qui n'est plu jeune
Quel est votre fonction ?	Je suis présidente de l'association, cela fait maintenant plus de 10 ans	Haute fonction
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai fais des études littéraires, puis je me suis dirigé ensuite dans les sciences de gestion, ou j'ai passé un bac + 2 en comptabilité et Gestion. J'ai ensuite fais plusieurs formation, en gestion des ressources humaines, puis en management et en gestion des projets.	Nombreuses études
Etes-vous marié ?	Je vivais depuis plusieurs années avec un homme, de dix ans mon aîné, mais récemment après plusieurs années difficile auprès de lui, je me suis séparée.	Séparation
Avez-vous des enfants ?	Nous n'avons jamais eu d'enfants. Bien que j'aurai souhaité avoir des enfants, je savais bien que cela n'était pas possible pour moi. De nombreuses analyses avaient révélées que je ne pouvais pas avoir d'enfant.	Pas d'enfants
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui, pour des raisons professionnelles, je me déplace assez souvent. En effet mon travail m'oblige a beaucoup bouger.	Nombreux déplacements
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Non j'ai d'assez mauvaises relations, je suis séparé depuis peu de temps, et j'ai perdu recemment ma mère.	Perte de la mère
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis une des fondatrice de cette organisation, et j'en fait partie depuis sa création.	Importance de l'organisation
Votre travail vous satisfait-il ?	Je suis tres neureuse dans mon travail. Mais ces derniers temps j'ai du subir des revers professionnels, difficiles. En effet, l'association perdait beaucoup d'argent, et nous nous sommes retrouver rapidement en redressement financier. J'ai bien cru fermer boutique. J'ai été obliger de licencier 3 personnes et nous avons changer d'adresse, les loyers étaient devenus trop élevés pour les payer.	Revers financiers, crise organisationnelle Licenciements obligés
Quels son vos tâches ?	J'ai de multiples fonctions, la gestion de l'association, l'organisation des formations, le travail avec d'autres centres concernant les certifications. De temps en temps j'ai également un rôle d'enseignement. De plus chaque année nous organisons un important colloque qui peut durer plusieurs jours.	Un nombre élevé de rôles et de responsabilités différentes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'ai de bonnes relations avec tout le monde	Entretien de bonnes relations avec les autres
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Je n'ai pas de supérieurs, juste des collaborateurs	Pas de supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Je n'ai aucune attention pour l'argent, je fais ce que je fais parce que j'aime ce travail	Ne se préoccupe pas du matériel
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Je suis épanoui, aujourd'hui je passe une grande partie de mon temps dans l'association, cela fait partie de mon existence	Epanoui dans son travail
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, nous avons passe par de gros changement, suite au redressement financier. J'ai eu beaucoup de souffrance, d'autant plus qu'à la même période je suis tombé très malade, et j'ai du être hospitalisé et arrêter pendant de long mois. C'était une période extrêmement dur, je ne pouvais pas laisser l'association seule, surtout avec le problème de redressement financier. Avec aussi l'obligation de m'être séparé de 3 personnes. Si je ne venais nous aurions totalement fermé boutique.	J'ai eu de nombreuses souffrances Perte de ma mère Séparation avec mon ami Maladie assez grave Société en redressement financier
Comment vivez-vous le changement ?	Je l'ai vécu très difficilement, mais je ne montrais rien à personne, au contraire je montrais que j'étais forte et que les collaborateurs pouvaient compter sur moi, même dans les difficultés.	Je montrais que j'étais forte Les autres pouvaient compter sur moi
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Oui, j'ai eu un très bon management, j'étais un peu comme une mère pour la vingtaine de collaborateurs qui restaient, je parlais souvent avec eux, je les écoutais dans leurs difficultés, dans leurs inquiétudes au regard de leur avenir.	Bon management

Tableau 72 : Entretien de MMI

8.2.9.5. Constatations de l'entretien semi directif

Constatations
Personne qui n'est plu jeune
Haute fonction
Nombreuses études
Séparation
Pas d'enfants
Nombreux déplacements
Perte de la mère
Importance de l'organisation

Revers financiers, crise organisationnelle
Licenciements obligés
Un nombre élevé de rôles et de responsabilités différentes
Entretien de bonnes relations avec les autres
Pas de supérieurs
Ne se préoccupe pas du matériel
Epanoui dans son travail
J'ai eu de nombreuses souffrances
Perte de ma mère
Séparation avec mon ami
Maladie assez grave
Société en redressement financier
Je montrais que j'étais forte
Les autres pouvaient compter sur moi
Bon management

Tableau 73 : Constatations de l'entretien de MMI

Nous sommes en présence d'une femme d'un certain âge, ayant de grandes responsabilités au sein de cette association. Une femme séparée, avec des soucis de santé importants, qui ont duré presque toute la période de la crise. Une femme très forte qui ne montrait rien à ses collègues. Une femme attentionnée, un peu la mère de l'association (selon les dires de certains membres). Elle a dû affronter avec courage les difficultés touchant cette association.

8.2.9.6. Observation personnelle suite à l'entretien avec MMI

Ce que nous avons écrit ci-après est lié à un long échange avec madame MMI, une personne que nous avons depuis longtemps appréciée avec qui nous avons eu de nombreux échanges. Mais cette fois, c'était beaucoup plus profond, l'échange avait un sens, de l'humanité, une émotion se dégageait des paroles de mon interlocutrice. Nous avons eu le sentiment qu'elle avait besoin de parler, de s'exprimer, et que cela elle ne l'avait pas encore fait. Nous pensons que cet échange est dû à notre recherche concernant les toxic handlers et le processus de compassion. Nous pensons que cela est dû à notre questionnaire dans lequel elle s'est retrouvée et n'a pas été surprise d'être relevée en tant que personne résiliente, pouvant amener la compassion, comprenant la souffrance d'autrui. Tant par nos échanges, le questionnaire, ce qui se passait au sein de cette association, les difficultés nombreuses que rencontrait MMI pendant la crise importante de cette organisation, ont permis de mettre fortement en exergue ce phénomène de double crise et de composante du « toxic handler ».

« Lorsque les problèmes sont arrivés cela a été très brutal. A vrai dire nous n'avions pas perçu que cela irait aussi vite. Nous reconnaissons que depuis plusieurs mois, nous avons de plus en plus de difficultés, de moins en moins d'adhérents, presque plus de contacts avec autrui. Les membres les plus influents nous quittaient les uns après les autres. En 2005, puis en 2006 cela devenait presque invivable, nous étions dans un redressement financier sans fin, nous étions près de mettre la clé sous la porte. Nous avons été obligés de nous séparer de plusieurs collaborateurs. Nous avons été obligés d'arrêter les formations, nous avons été obligés de stopper certaines certifications de projets. Nous ne pouvions plus prendre des CDD ou des intérimaires, de même pour les stagiaires. A l'époque en 2005, 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 en 2004 j'ai été atteinte d'un cancer, avec une aggravation en 2005, et en 2006. 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. Il y avait tellement de souffrance au sein de cette association, nous étions comme une famille. Les membres de direction de l'association, les assistants et les assistantes, les formateurs, nous étions environ une cinquantaine de personnes, et il y avait près d'un millier de membres. Avec mes difficultés de santé, 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. Mais certaines fois, lorsque je souffrais, lorsque je montais les escaliers le matin, et que j'arrivais au second étage, épuisée, essoufflée, n'ayant plus de respiration, alors avant d'entrer dans les locaux, je reprenais doucement mon souffle, puis, ensuite j'entraais et je ne montrais rien à personne. Mes collaborateurs les plus proches avaient bien deviné que quelque chose n'allait pas, que j'avais des soucis de santé, mais jamais personne n'a suspecté la douleur et l'ampleur de ma maladie. Enfin en 2007, tout doucement, les choses se sont calmées, il y avait moins de turbulences, nous étions hors du redressement financier, pas totalement sauvés, mais un peu soulagés, ce n'est qu'en 2008 que cela c'est arrangé. Au congrès il y avait beaucoup de personnes, nous avons même fait deux congrès un en début d'année 2008 et un en fin d'année 2008. Il y avait de nombreux nouveaux membres. Entre temps avec les difficultés financières que nous avons traversées, nous avons changé d'adresse, nous sommes restés dans la capitale, mais nous avons déménagé dans un endroit bien moins agréable dont le loyer était nettement plus modéré. Nous avons pris une surface plus petite, il y avait moins de monde, moins d'activités, moins de formations, moins de

travaux, moins d'ateliers. En 2009, nous étions sortis d'affaire, peut-être grandis, par les difficultés, en tout cas pour moi, oui, je le sens, j'ai grandi, par toutes ces difficultés. J'ai un autre regard sur la vie, le sens même de l'existence a changé. Je me dis certaines fois, si c'était à refaire, j'aurai une famille, avec un mari, des enfants, maintenant des petits enfants. Ma vie a été différente, je l'ai voulue différente, les conditions de ma vie ont voulu que je sois différente. Alors ma famille, c'est mon centre, ainsi que toutes ces personnes qui gravitent autour de moi. »

8.2.9.7. Questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	28,00	12	Remarquer autrui au travail	56,00	12	Changement professionnel	60,00	
		4,67			4,67			5,00	
18	Gestion du temps	71,00	12	Remarquer autrui hors travail	54,00	12	Changement non professionnel	41,00	
		3,94			4,50			3,42	
24	TOTAL	99,00	24	TOTAL	110,00	24	TOTAL	101,00	310,00
		4,13			4,58			4,21	4,31
Epreuve individuel		Epreuve collectif		Epreuve des émotions		TOTAL			
Sympathie		Estime de soi au travail		Au travail					
7	Sympathie	30,00	12	Estime de soi au travail	60,00	12	Au travail	60,00	
		4,29			5,00			5,00	
17	Empathie	82,00	12	Estime de soi hors travail hors tra	52,00	12	Hors travail	49,00	
		4,82			4,33			4,08	
24	TOTAL	112,00	24	TOTAL	112,00	24	TOTAL	109,00	333,00
		4,67			4,67			4,54	4,63
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares		TOTAL			
Investissement		Agir professionnel		Management					
16	Investissement	77,00	12	Agir professionnel	49,00	12	Management	59,00	
		4,81			4,08			4,92	
8	Engagement	38,00	12	Agir non professionnel	53,00	12	Choix stratégiques	53,00	
		4,75			4,42			4,42	
24	TOTAL	115,00	24	TOTAL	102,00	24	TOTAL	112,00	329,00
		4,79			4,25			4,67	4,57
TOTAL GENERAL		326,00	TOTAL GENERAL		324,00	TOTAL GENERAL		322,00	972,00
		4,53			4,50			4,47	4,50

RESULTAT			
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	14
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	18
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	0
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	0
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	0

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer
4.67	4.67	4.54	4.63	Epreuve
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL

Tableau 74 : Résultat du Questionnaire SRS de MMI

8.2.9.8. Constatations

Nous sommes en présence d'un cas rare, puisque les trois processus sont très élevés (moyenne à 4.5), fortement résilient. Un pur type « porteur de souffrance », un toxic handler de forme 3, de forme de la compassion, et une organisation, un niveau de la collectivité élevé en résilience. Nous aurions aimé trouvé un tel score dans les entreprises. Nous pensons qu'il serait percutant de faire une étude de comparaison entre la résilience de compassion dans les

entreprises et dans les associations. Cela remet en question nos hypothèses de départ concernant l'identité personnelle au niveau de la compassion et l'identité individuelle au niveau du pouvoir. Si l'identité personnelle est ce qui nous représente « notre je », alors le phénomène associatif révèle ce « je ». L'association nous donne un autre regard sur nous-mêmes, nous ne sommes pas obligés de jouer le rôle « d'acteur » que nous jouons dans une entreprise. Nous sommes plus libres dans une association, moins fermés et occultés par tout un ensemble de règles que l'on retrouve dans une entreprise. Le bien-être, l'un des principaux éléments constituant le processus de résilience de compassion est prédominant dans ce type d'exemple, nous postulons qu'il reflète la vie associative. Les individus intègrent des associations, dans le but de se détendre, de se faire plaisir.

8.2.9.9. Comparaison des questionnaires

Association AP				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer 8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver 9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir 9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL
8	9	9	26	52

THOMA INFOR				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer 3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver 5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir 4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL
2	5	5	12	24

RENAULT				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer 6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver 6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir 7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL
5	7	7	19	38

DEXIA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer 2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver 5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir 4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL
2	2	7	11	22

ARES				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer 5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver 6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir 6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL
9	0	8	17	34

SILCA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer 2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver 5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir 4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL
3	2	6	11	22

ATOS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer 6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver 7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir 4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL
7	5	5	17	34

MUTARIS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer 3
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver 5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir 1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL
3	3	3	9	18

AB PROD				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer 5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver 5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir 5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL
6	2	7	15	30

Tableau 75 : Comparaison des questionnaires

8.2.9.10. Constatations

Le seul score qui se rapproche le plus de cette étude de cas, est celui de l'entreprise Renault, malgré tout, la différence est encore importante. Dans un cas avec Renault nous avons « résilient » (3.91), dans le second avec AFP nous avons fortement résilient (4.50). L'une des

principales différences se situe au niveau du processus collectif. Chez AFP il est élevé comme les deux autres processus. Dans les entreprises ce niveau est assez bas, sauf dans le cas Renault. Avec Ares, le message n'a pas pu être transmis au collectif. Avec Atos, c'est CPT qui n'avait pas la force de transmettre le message. Chez AB Prod, la crise a été si rapide, que AJL n'a pas pu réagir dans les temps. Chez Thomas Infor CDD n'était pas assez émotionnel pour être proche du collectif. Chez Dexia JBY n'était pas assez impliqué dans la crise pour agir au sein du collectif, il savait sa retraite très proche. Chez SILCA, LDC n'était pas concerné parce que lui-même n'était pas en souffrance. Chez Mutaris, GPT était trop affaibli par sa santé pour agir, les difficultés liées à sa santé étaient trop présentes.

8.2.9.11. Conclusion du cas N° 9

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet

Tableau 76 : Conclusion du cas N° 9

En 2010, nous sommes en face d'une association qui a rebondi. En effet AFP est sortie de la crise financière. MMI a toujours le même statut et les mêmes responsabilités.

8.3. Comparaison des cas d'étude

Contenu du sous-chapitre

- Comparaison des entretiens semi directifs
- Croisement de l'ensemble des entretiens semi directifs
- Tableau général de la matrice de réponses des entretiens directifs
- Croisements de tous les Items des études de cas et réflexion sur les sous processus du remarquer, de l'éprouver et de l'agir
- Tableau général des comparaisons des 9 entretiens directifs

8.3.1. Comparaison des entretiens semi directif

Question	Renault	Atos	LCL	Mutaris	AB PROD
Quel est votre sexe et votre âge ?	Pas trop âgé	Homme d'âge mur	Homme mur	Homme mur	Femme d'âge moyen
Quelle est votre fonction ?	Bon poste	Cadre	responsable	Bonne situation	Responsable
Quel est votre niveau d'étude ?	Une force de volonté pour réussir	un bac + 3	bac	Bon diplôme	Peu d'étude
Etes-vous marié ?	Divorcé Sans enfant Revis avec une personne qui travaille peu Des difficultés financières	marié	marié depuis longtemps	Divorcé	Divorcée
Avez-vous des enfants ?	Une souffrance d'être sans enfant et une peur d'en avoir	1 enfant très malade	deux enfants en bon santé	Enfant équilibré	3 enfants jeunes
Partez-vous souvent en voyage ?	Très peu de voyage, a beaucoup voyagé auparavant	pas de voyage a beaucoup voyagé auparavant	voyage	rarement	

Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	De bonnes relations avec ses proches	bonnes relations avec l'extérieur	bonnes relations	bonne relation	Ma mère est très malade
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	En CDI, mais en prestation chez un client	6 ans d'ancienneté	20 ans d'ancienneté	Consultant extérieur	6 ans d'ancienneté
Votre travail vous satisfait-il ?	Travail intéressant	Travail difficile mais intéressant	heureux au boulot	Pb de santé important donc difficulté au travail	Problèmes d'argent mais travail intéressant
Quels sont vos tâches ?	Très motivé par son travail, impliquer, trouve du sens à ce qu'il fait, se sent engagé dans une vraie mission	Je manage des équipes	management		Management
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Bonne relation avec les autres, qui se sentent bien aussi	Des relations difficiles avec les collaborateurs liés au contexte de crise	bonnes relations avec les autres	De bonnes relations avec les autres, est écouté	Très proche des collègues
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Proximité de la direction	Des relations difficiles avec le responsable, mais une reconnaissance de mon travail	bonnes relations avec les supérieurs	Supérieur hiérarchique exigeant et dur	Difficultés avec les supérieurs mais reconnaissance de mes efforts
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Mauvais salaire	Mauvais salaire	salaire convenable	bon salaire	Mauvais salaire
Êtes-vous épanoui dans votre travail ?	Epanoui, heureux dans son travail	Pas épanoui dans l'entreprise De la souffrance Du stress	épanoui au boulot	assez épanoui	

Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Beaucoup d'inquiétude chez le client, de grosses peurs, suites à fusion de deux grosses sociétés	Une entreprise en pleine crise Une structure qui s'écroule Pas de stratégie Un management qui fait peur	en plein changement	Oui	Grande crise dans l'entreprise Des peurs Des licenciements prévus
Comment vivez-vous le changement ?	Fusions entre les équipes prestataires Difficulté avec la pression du client A quitté l'entreprise 1 an après	Souhaite quitter l'entreprise	juste des problèmes pour les extérieures, dans l'ensemble le personnel du Lyonnais ne s'inquiète pas des problèmes que subissent les prestataires	Entreprise en pleine crise, a terminé sa mission après la crise	La crise est une épreuve
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Très proche de ses équipes Donne de l'émotion dans le travail Ne passe pas pour un responsable dur et sans cœur Attitude empathique	Management souple Pas adapter à la situation, ni à la mentalité de l'entreprise	Je manage des employés du Lyonnais, tout est OK		Je m'occupe de la souffrance de mes collègues

Tableau 77 : Comparaison des entretiens semi directif (1/2)

Question	Dexia	Ares	Thoma Infor	AFITEP
Quel est votre sexe et votre âge ?	Retraité	Homme d'âge mur	Homme mur	Personne qui n'est plu jeune
Quel est votre fonction ?	Directeur	directeur de service	Haute fonction	Haute fonction
Quel est votre niveau d'étude ?	Hautes études	diplômé	Très diplômé	Nombreuses études
Etes-vous marié ?	marié avec la même femme depuis longtemps	marié depuis longtemps	Marié avec 2 enfants puis divorcé	Séparation

Avez-vous des enfants ?	3 enfants, mariés et heureux	un enfant malade	2 enfants	Pas d'enfants
Partez-vous souvent en voyage ?	Voyage beaucoup	voyage peu	Voyages	Nombreux déplacements
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Bonnes relations avec les proches	perte d'un proche parent	Bonnes relations avec autrui	Perte de la mère
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Longtemps dans l'entreprise	récent dans l'entreprise	Un expert a qui ont fait appel dans certaines situations	Longtemps dans l'entreprise, Importance de l'organisation
Votre travail vous satisfait-il ?	Passionnant mais surcharge de travail	Un bon challenge, mais de longues journées	Gagnant N'aime pas les perdants Fait peu de concessions	Revers financiers, crise organisationnelle Licenciements obligés
Quels sont vos tâches ?	Tâches importantes	très variées et multiples	Prend de hautes décisions	Un nombre élevé de rôles et de responsabilités différentes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Bonne relations avec l'encadrement	bonnes relations	Bonnes relations avec les collègues proches Ne se mélange pas avec les employés	Entretien de bonnes relations avec les autres
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Difficultés avec les équipes	bonnes relations		Pas de supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Bon salaire	problème de variable non payé, perte financière	Bon salaire	Ne se préoccupe pas du matériel
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Heureux	crise importante	Epanoui	Epanoui dans son travail
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Entreprise en crise Peur générale des équipes Licenciement prévus	société en ruine	L'entreprise traverse une grave crise, ce qui m'amène à licencier de nombreuses personnes	J'ai eu de nombreuses souffrances Perte de ma mère Séparation avec mon ami Maladie assez grave Société en redressement financier
Comment vivez-vous le changement ?	Pré retraite	trop de souffrance, s'apprête à quitter l'entreprise	Assez peu sentimental en ce qui concerne les décisions de licenciements ou prises à l'égard de l'entreprise. Donne beaucoup plus d'intérêt à l'organisation	Je montrais que j'étais forte Les autres pouvaient compter sur moi
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Climat de tension existant	trop tard pour agir	Individu assez carré, rationnel, ne mélange pas le cœur et la raison	Bon management

Tableau 78 : Comparaison des entretiens semi directif (2/2)

8.3.1.1. Croisement de l'ensemble des entretiens semi directif

Question	généralité
Quel est votre sexe et votre âge ?	pas de jeune
Quel est votre fonction ?	bon niveau
Quel est votre niveau d'étude ?	assez diplômé
Etes-vous marié ?	sur 9 cas, 6 ont vécu un divorce
Avez-vous des enfants ?	sur 9 cas, 4 ont eu des pb, soit enfants malades ou pas d'enfants
Partez-vous souvent en voyage ?	sur 9 cas, 6 ont beaucoup voyagé
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	sur 9 cas, de bonnes relations avec la famille proche, mais 3 ont eu des soucis important avec la famille
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Assez longtemps dans l'entreprise pour en comprendre les rouages
Votre travail vous satisfait-il ?	Presque la majorité des cas sont satisfaits de leur travail, malgré des difficultés en termes de surcharge
Quels son vos tâches ?	Tâches de responsabilité, de management, d'organisation, responsabilité d'équipes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	De bonnes relations avec les collègues
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	De bonnes relations avec le management
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Environ 50 % des cas sont à moitié satisfait du salaire, surement lié à la surcharge de travail
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Malgré la crise dans chacun des cas, la personne entretenue est assez épanoui, et entretien de bonnes relations avec tout le monde
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Chacune des entreprises traversait une crise, assez importante donnant lieu à des licenciements, des départs en retraite, des souffrances, du stress, de la peur, ...
Comment vivez-vous le changement ?	On s'aperçoit que les fortements résilients et les résilients selon le questionnaire SRS (Renault, Atos, Ares, AB PROD), les personnes quitteront l'entreprise. Dans le cas Dexia, c'est une mise à la retraite, dans le cas Mutaris, c'est une mission d'indépendant qui se termine. Seul le cas AFITEP, pourtant très fortement résilient la personne est restée, mais ici il s'agit d'une association, l'enjeu est différent. Dans les cas de Silca et de Crédit Lyonnais, il n'y avait pas de crise personnelle, par conséquent il n'y a pas eu de départ
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Dans chacun des cas il y avait un assez bon management

Tableau 79 : Croisement de tous les entretiens semi directif

8.3.2. Tableau général de la matrice de réponse des entretiens directifs

8.3.2.1. Analyser tous les items

RENAULT				Nombre Items Non Résilients	ATOS				Nombre Items Non Résilients
Processus individuel	Processus collectif	Processus organisationnel	total		Processus individuel	Processus collectif	Processus organisationnel	total	
Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	3.81		Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	3.76	
Observation	4.33	Remarque autrui au travail 4.08	Changement professionnel 4.50		Observation	4.50	Remarque autrui au travail 2.92	Changement professionnel 4.67	
Gestion du temps	3.72	Remarque autrui hors travail 4.00	Changement non professionnel 2.50	1	Gestion du temps	4.06	Remarque autrui hors travail 4.33	Changement non professionnel 2.33	1
Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.81		Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	4.14	
Sympathie	3.43	Estime de soi au travail 4.83	Au travail 3.92		Sympathie	4.86	Estime de soi au travail 3.25	Au travail 3.25	
empathie	3.24	Estime de soi hors travail 4.33	Hors travail 3.17		empathie	4.76	Estime de soi hors travail 3.83	Hors travail 4.92	
Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	4.13		Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	3.28	
Investissement	4.18	Agir professionnel 4.00	Management 4.83		Investissement	3.50	Agir professionnel 2.75	Management 3.58	
Engagement	3.88	Agir non professionnel 4.98	Choix stratégiques 3.57		Engagement	4.00	Agir non professionnel	Choix stratégiques 2.83	
Total processus individuel	3.75	Total processus collectif 4.22	Total processus organisationnel 3.76	3.91	Total processus individuel	4.208	Total processus collectif 3.38	Total processus organisationnel 3.60	3.73
LCL				Nombre Items Non Résilients	MUTARIS				Nombre Items Non Résilients
Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	2.61		Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	3.03	
Observation	3.33	Remarque autrui au travail 2.00	Changement professionnel 4.67	1	Observation	5.00	Remarque autrui au travail 2.67	Changement professionnel 5.00	
Gestion du temps	3.06	Remarque autrui hors travail 1.58	Changement non professionnel 1.17	2	Gestion du temps	1.22	Remarque autrui hors travail 3.33	Changement non professionnel 2.83	1
Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.51		Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.47	
Sympathie	3.25	Estime de soi au travail 2.50	Au travail 3.25		Sympathie	3.00	Estime de soi au travail 4.33	Au travail 2.50	1
empathie	3.23	Estime de soi hors travail 4.50	Hors travail 4.25		empathie	5.00	Estime de soi hors travail 2.17	Hors travail 3.00	1
Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	3.17		Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	2.42	
Investissement	3.25	Agir professionnel 1.67	Management 3.83	1	Investissement	2.83	Agir professionnel 1.33	Management 3.08	1
Engagement	3.13	Agir non professionnel 2.50	Choix stratégiques 4.58	1	Engagement	1.25	Agir non professionnel	Choix stratégiques 1.25	2
Total processus individuel	3.21	Total processus collectif 2.46	Total processus organisationnel 3.63	3.10	Total processus individuel	2.92	Total processus collectif 3.06	Total processus organisationnel 2.94	2.97
AB PROD				Nombre Items Non Résilients	DEXIA				Nombre Items Non Résilients
Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	3.46		Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	2.60	
Observation	4.50	Remarque autrui au travail 2.17	Changement professionnel 5.00	1	Observation	3.00	Remarque autrui au travail 1.92	Changement professionnel 4.58	1
Gestion du temps	3.11	Remarque autrui hors travail 4.00	Changement non professionnel 2.67		Gestion du temps	3.06	Remarque autrui hors travail 2.00	Changement non professionnel 1.00	1
Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.31		Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.83	
Sympathie	4.43	Estime de soi au travail 1.75	Au travail 3.58	1	Sympathie	2.29	Estime de soi au travail 3.75	Au travail 5.00	1
empathie	4.47	Estime de soi hors travail 1.25	Hors travail 4.33	1	empathie	2.53	Estime de soi hors travail 3.08	Hors travail 5.00	1
Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	3.54		Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	3.18	
Investissement	3.06	Agir professionnel 1.67	Management 5.00	1	Investissement	3.25	Agir professionnel 1.92	Management 4.67	1
Engagement	2.88	Agir non professionnel 3.92	Choix stratégiques 4.67	2	Engagement	2.50	Agir non professionnel 2.50	Choix stratégiques 4.00	2
Total processus individuel	3.64	Total processus collectif 2.46	Total processus organisationnel 4.21	3.44	Total processus individuel	2.83	Total processus collectif 2.53	Total processus organisationnel 4.04	3.13
ARES				Nombre Items Non Résilients	THOMA INFOR				Nombre Items Non Résilients
Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	3.63		Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	3.17	
Observation	5.00	Remarque autrui au travail 1.75	Changement professionnel 5.00	1	Observation	2.00	Remarque autrui au travail 4.08	Changement professionnel 5.00	1
Gestion du temps	5.00	Remarque autrui hors travail 2.25	Changement non professionnel 2.75	1	Gestion du temps	2.67	Remarque autrui hors travail 3.75	Changement non professionnel 1.17	1
Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.67		Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	3.47	
Sympathie	5.00	Estime de soi au travail 1.67	Au travail 4.42	1	Sympathie	2.43	Estime de soi au travail 4.83	Au travail 5.00	1
empathie	5.00	Estime de soi hors travail 1.83	Hors travail 4.08	1	empathie	1.94	Estime de soi hors travail 4.58	Hors travail 2.25	2
Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	3.96		Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	3.43	
Investissement	5.00	Agir professionnel 1.75	Management 5.00	1	Investissement	4.06	Agir professionnel 2.17	Management 5.00	1
Engagement	5.00	Agir non professionnel 2.33	Choix stratégiques 4.67	1	Engagement	4.13	Agir non professionnel 2.33	Choix stratégiques 2.52	1
Total processus individuel	5.00	Total processus collectif 1.93	Total processus organisationnel 4.32	3.75	Total processus individuel	2.89	Total processus collectif 3.63	Total processus organisationnel 3.56	3.36
AFP				Nombre Items Non Résilients	ITEMS non résilients / Niveau résilience				
Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	4.31		Renault	1	résilient		
Observation	4.67	Remarque autrui au travail 4.67	Changement professionnel 5.00		Atos	1	résilient		
Gestion du temps	3.94	Remarque autrui hors travail 4.50	Changement non professionnel 3.42		LCL	5	moyennement		
Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des sentiments	4.33		Mutaris	6	moyennement		
Sympathie	4.29	Estime de soi au travail 5.00	Au travail 5.00		AB Prod	4	résilient		
empathie	4.82	Estime de soi hors travail 4.33	Hors travail 4.08		Dexia	7	moyennement		
Agir individuel	Agir collectif	Agir par la sélection des ressources rares	4.57		Ares	6	résilient		
Investissement	4.81	Agir professionnel 4.08	Management 4.92		Thoma Infor	7	moyennement		
Engagement	4.75	Agir non professionnel 4.42	Choix stratégiques 4.42		AFP	0	très résilient		
Total processus individuel	4.55	Total processus collectif 4.50	Total processus organisationnel 4.47	4.50					

Tableau 80 : Tableau général de la matrice des entretiens

Constatations

Notre hypothèse repose sur une base simple, plus il y a d'Items de non résilience dans un tableau et moins l'entreprise sera résiliente. En complément, cela nous permettra de constater certaines particularités liées à une importance dans le nombre d'Items et pourtant un facteur de résilience.

Nous avons relevé l'ensemble des Items pour chaque cas d'étude. Puis nous avons tenu compte uniquement des niveaux très résilients, résilients et moyennement résilients (couleur rouge, orange et verte). Les items de non résilience, soient peu résilients et non résilients (couleur rose et jaune ont ensuite été comptabilisés).

Sur le tableau ci-dessous nous voyons le résultat.

Nous pouvons donner l'hypothèse qu'une entreprise non résiliente aura un maximum d'items non résilients. C'est le cas pour les entreprises LCL avec 5 Items ; Mutaris avec 6 Items ; Dexia avec 7 Items ; Thoma Infor avec 7 Items. Nous constatons que seul Ares avec 6 Items est malgré tout une entreprise résiliente. La nature spécifique du nombre important d'Items non résilients se situe au niveau du processus collectif. Nous avons vu lors de cette étude de cas, l'absence de communication entre GKS et les collaborateurs en souffrance.

ITEMS non résilients		Niveau résilience
Renault	1	résilient
Atos	1	résilient
LCL	5	moyennement
Mutaris	6	moyennement
AB Prod	4	résilient
Dexia	7	moyennement
Ares	6	résilient
Thoma Infor	7	moyennement
AFP	0	très résilient

Tableau 81 : Résultat de la résilience des entreprises

8.3.2.2. Croisements de tous les Items des études de cas et réflexion sur les sous processus du remarquer, de l'éprouver et de l'agir

	Renault	Atos	LCL	Mutaris	AB Prod	Dexia	Ares	Thoma Info	AFP	TOTAL	nbr Items non résilients
Processus individuel	3.75	4.21	3.21	2.92	3.64	2.83	5.00	2.89	4.53	17	0
Remarquer individuel											
Observation	4.33	4.50	3.33	5.00	4.50	3.00	5.00	2.00	4.67	20	1
Temps	3.72	4.06	3.06	1.22	3.11	3.06	5.00	2.67	3.94	13	1
Eprouver individuel											
Sympathie	3.43	4.86	3.29	3.00	4.43	2.29	5.00	2.43	4.29	16	2
Empathie	3.24	4.76	3.29	5.00	4.47	2.53	5.00	1.94	4.82	17	2
Agir individuel											
Investissement	4.19	3.50	3.25	2.63	3.06	3.25	5.00	4.06	4.81	16	0
Engagement	3.88	4.00	3.13	1.25	2.88	2.50	5.00	4.13	4.75	14	1
Processus collectif	4.22	3.38	2.46	3.06	2.46	2.53	1.93	3.63	4.50	10	4
Remarquer collectif											
Au travail	4.08	2.92	2.00	2.67	2.17	1.92	1.75	4.08	4.67	9	4
Hors travail	4.00	4.33	1.58	3.33	4.00	2.00	2.25	3.75	4.50	13	3
Eprouver collectif											
Au travail	4.83	3.25	2.50	4.33	1.75	3.75	1.67	4.83	5.00	15	3
Hors travail	4.33	3.83	4.50	2.17	1.25	3.08	1.83	4.58	4.33	14	3
Agir collectif											
Professionnel	4.00	2.75	1.67	1.33	1.67	1.92	1.75	2.17	4.08	5	6
Non professionnel	4.08	3.17	2.50	4.50	3.92	2.50	2.33	2.33	4.42	11	4
Processus organisationnel	3.76	3.60	3.63	2.94	4.21	4.04	4.32	3.56	4.47	20	0
Remarquer au niveau de la structuration											
Changt professionnels	4.50	4.67	4.67	5.00	5.00	4.58	5.00	5.00	5.00	27	0
Changt non professionnels	2.50	2.33	1.17	2.83	2.67	1.00	2.75	1.17	3.42	5	5
Eprouver au niveau des émotions											
Au travail	3.92	3.25	3.25	2.50	3.58	5.00	4.42	5.00	5.00	18	1
Hors travail	3.17	4.92	4.25	3.00	4.33	5.00	4.08	2.25	4.08	18	1
Agir par la sélection des ressources rares											
Management	4.83	3.58	3.83	3.08	5.00	4.67	5.00	5.00	4.92	23	0
Choix stratégiques	3.67	2.83	4.58	1.25	4.67	4.00	4.67	2.92	4.42	18	1

Tableau 82 : Croisement de tous les items des études de cas

Dans ce tableau nous avons attribué la somme de trois points aux items « très résilients » représentés en « rouge » ; deux points aux items « résilients » représentés en « orange » ; un point aux items « moyennement résilients » représentés en vert. Ainsi nous voyons en première ligne de ce tableau, pour l'item « Processus individuel » la somme totale à 17. Cette somme est l'addition de tous les items de « résilience » (très résilient, résilient, moyennement résilient) qui correspondent à chaque personne interviewée. Cette somme a été obtenue de cette façon : N° 1 est orange, soit 2 points, N° 2 est rouge soit 3 points, N° 3 est vert, soit 1 point, et ainsi de suite pour chacun des 9 cas. Ce qui nous donne en final : 2+3+1+1+2+1+3+1+3= 17. Nous n'avons pas comptabilisé les items « peu résilients » en rose et « non résilients » en jaune.

Lorsque nous comptabilisons tous les items, nous constatons que le processus collectif est le moins résilient avec seulement une valeur à 10 (surligné en bleu) et le sous processus de l'agir collectif au niveau professionnel est le plus faible avec une valeur à 5. Cela nous montre bien l'importance de ce processus collectif. Ainsi même lorsqu'une entreprise est en crise, si le collectif est absent, le phénomène lié au processus de résilience de compassion ne se met pas

toujours en fonctionnement. Le niveau collectif est extrêmement important, et le sous processus de l'agir collectif prend ici tout son sens.

Résumons l'idée qui se dégage de ce tableau, le processus collectif est important pour la résilience de compassion, et le sous niveau de l'agir collectif est essentiel. Il s'en dégage qu'un toxic handler ne pourra rien faire si l'agir collectif est absent. Trop d'éloignement au regard des collaborateurs, comme dans le cas Arès. Ou encore l'éloignement est lié à un départ proche, précipité ou annoncé comme dans le cas de Dexia avec la mise en retraite de JBY. Ou encore parce que le représentant du changement n'est pas assez impliqué dans la souffrance de ses collaborateurs, comme dans le cas de LCL. Un toxic handler peut agir pour lui-même comme dans l'agir au niveau du processus individuel. Mais se retrouver bloqué dans son action lorsqu'il est confronté au processus collectif.

Nous remarquons qu'avec l'entreprise Thoma Infor, le processus collectif est assez élevé, au niveau du remarquer et de l'éprouver, les employés en effet étaient en pleine souffrance lors du passage de cette crise. Par contre le niveau agir est très faible et la personne apte à faire bouger les choses, à prendre les souffrances de ses collègues sur lui n'a rien fait, il est resté sans action au regard du collectif. Certainement de nombreuses raisons ont poussé CDD à agir de la sorte, il n'en reste pas moins que la crise était présente et nombre de licenciements ont eu lieu.

8.3.3. Tableau général des comparaisons des 9 entretiens directifs posés

Association AP					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer	8
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver	9
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir	9
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL	
8	9	9			52

THOMA INFOR					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer	3
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver	5
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir	4
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL	
2	5	5			24

RENAULT					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL	
5	7	7			38

DEXIA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
2	2	7			22

ARES					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
5.00	2.00	3.88	3.63	Remarquer	5
5.00	1.75	4.25	3.67	Eprouver	6
5.00	2.04	4.83	3.96	Agir	6
5.00	1.93	4.32	3.75	TOTAL	
9	0	8			34

SILCA					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL	
3	2	6			22

ATOS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL	
7	5	5			34

MUTARIS					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
4.42	3.25	2.75	3.51	Eprouver	5
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
3	3	3			18

AB PROD					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.46	3.08	3.83	3.46	Remarquer	5
4.46	1.50	3.96	3.31	Eprouver	5
3.00	2.79	4.83	3.54	Agir	5
3.64	2.46	4.21	3.44	TOTAL	
6	2	7			30

Tableau 83 : Tableau général des comparaisons des études de cas

Nous avons mis sur la partie gauche les entreprises ou services interrogés que nous avons jugé en tant que résilients et sur la partie droite les entreprises que nous avons trouvées peu résilients. Notre étude s'est attardée sur le porteur de compassion, son processus, comment se met-il en place. Pourquoi certaines personnes deviennent toxic handler et pas d'autres. Et si une ou des personnes en ont la nature, l'idéal type d'un tuteur de résilience, d'un toxic handler, alors pourquoi ce processus de porter la compassion, l'empathie, n'est pas toujours activée. Dans quel cas l'activation se met en route. Avec ces 9 cas d'études, nous avons eu de nombreux éclaircissements. Parmi les principaux, une nature empathique, un bon relationnel, une bonne composante émotionnelle, de l'action, de la réaction, une force de volonté devant l'adversité, une capacité importante d'écoute et de retranscription de l'information. De l'autre une entreprise en crise, une entreprise perturbée, une identité organisationnelle qui se cherche. Et au milieu notre « toxic handler » en naissance avec sa crise personnelle.

Pour les points attribués, nous avons donné 3 points pour « fortement résilients », en rouge. Nous avons attribué 2 points pour les « résilients », en orange. Nous avons attribué 1 point

pour les « moyennement résilients » en vert. Pour les « « peu résilients » en violet et « non résilients » en jaune pâle, nous n'avons pas attribué de point. Ce qui nous donne comme résultat final.

Association AFP = 52 – Fortement résilient

Renault = 38 – Résilient

Ares = 34 - Résilient

Atos = 34 - Résilient

AB Prod = 30 – Résilient

Thoma Infor = 24 – Moyennement Résilient

Dexia = 22 – Moyennement Résilient

SILCA = 22 – Moyennement Résilient

MUTARIS = 18 – Moyennement Résilient

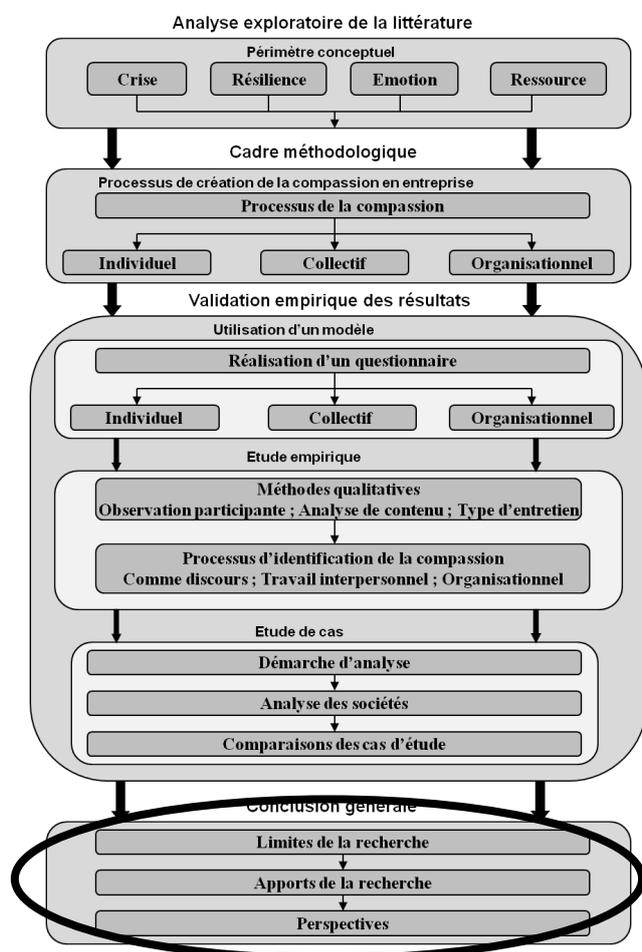
Pourquoi les quatre premières entreprises sont résilientes :

Parce qu'elles réunissaient la composante : Idéal type du toxic handler + Crise personnelle + Crise de l'entreprise

Seulement tous les éléments réunis, font jaillir le « toxic handler »

Conclusion

Conclusion Générale



Conclusion

Ces trois composantes (idéal type du toxic handler dans le processus de résilience de compassion avec une crise personnelle et une crise de l'entreprise) doivent-elles être réunies ? Existents-ils d'autres éléments que nous aurions oubliés ? Quel est l'intérêt d'une étude croisée au niveau individuel, collectif et organisationnel ? Allions-nous retrouver les mêmes croisements d'idées, tant avec les entretiens, directifs, semi directifs, non directifs, et l'observation participante de l'entreprise (son analyse de contenu) ? Observations faites soit parce que nous étions nous-mêmes acteur du changement ou par l'observation relevée grâce aux médias, aux journaux, à internet.

Nos constatations sont loin d'être exhaustives, elles demanderaient à être complétées, élargies à d'autres types d'organisations, un plus grand nombre d'associations, des entreprises de type

familial, de type TPE, des PME (postulat N° 8, la culture). Notre résonnement pose une première pierre à une recherche des sentiments extrêmes (compassion) (postulat N° 1, les sentiments extrêmes) au sein des organisations en crise (postulat N° 2, la double crise). Par l'entremise d'acteurs que l'on nomme les toxic handlers (postulat N° 2 bis, les formes du toxic handler). Nous décrivons le processus de compassion, lequel est composé par les processus du niveau « individuel », « collectif » et « organisationnel » (postulat N° 3, processus individuel, collectif et organisationnel).

Ainsi que des sous processus composé du « remarquer », de « l'éprouver » et de « l'agir » (postulat N° 4, processus du remarquer, de l'éprouver et de l'agir). Notre étude se situant dans le contexte des organisations, par conséquent le processus organisationnel de la compassion prend tout son sens, ce dernier est mis en exergue par son « architecture sociale », (postulat N° 6, architecture sociale). Nous pensons ne pas être sur le registre du pouvoir dans les organisations mais dans l'aptitude à l'empathie (postulat N° 11, Compassion / pouvoir). Nous pensons qu'une organisation en crise, n'est pas qu'un objet de souffrance, mais une vraie passerelle à un bien être, à une valeur éthique des acteurs de l'entreprise (postulat N° 5, compassion = bien être). Nous avons démontré l'intérêt du concept de résilience, pour le domaine des sciences de gestion (postulat N° 7, la résilience). Nous nous sommes longuement interrogés sur la naissance de la compassion au regard de l'identité personnelle (postulat N° 9, compassion / identité personnelle). De même comment comprendre, relier et appliquer aux sciences de gestion les différents concepts d'identité personnelle, individuelle et organisationnelle (postulat N° 10, identité personnelle, individuelle, organisationnelle). Notre principale critique concerne la remise en question du pouvoir dans les entreprises et la « reco »naissance de l'émotion au cœur de nos entreprises. Le processus concernant la résilience de compassion en entreprise existe et il est un réel atout pour l'entreprise et le personnel.

1. Limites de la recherche

La première limite est d'ordre théorique. Le choix du modèle de mesure de la résilience de compassion comme référence principale peut être contesté, sa pertinence dans le contexte organisationnelle.

En second l'exhaustivité de la revue de littérature concernant, les concepts de « la crise » ; « la résilience », « les émotions », « les ressources » peuvent être discutés. Nous n'avons pas la prétention d'avoir recensé l'ensemble des travaux consacrés à la résilience organisationnelle.

Une troisième limite a concerné les multiples champs de recherches qui se sont ouverts à nous. Nous étions constamment obligés de faire des deuils pour garder une logique de recherche.

Une autre limite est notre positionnement épistémologique. Au début de nos travaux nous étions dans une posture « positiviste », mais rapidement nous avons pris conscience qu'avec cette posture nous ne pouvions cerner « la construction d'une autre réalité, apportée par le toxic handler ». Ainsi la posture liée au « réalisme critique » nous a bien éclairée sur notre sujet de recherche.

Une cinquième limite est la validité notamment en interne de la recherche : les questionnaires mis au point sont encore très imparfaits, ce sont en fait de simples ébauches. Un travail important, devra être mené sur le plan de la validité des concepts et de la fiabilité des instruments de mesure.

Une dernière limite, sans doute la plus visible est le choix des personnes interrogées pour lequel notre subjectivité s'est exprimée.

En dépit de ces limites, cette recherche propose un certain nombre de contributions sur les plans théorique, empirique et méthodologique.

2. Apports de la recherche

2.1. Apports théoriques

Sur le plan théorique, ce travail exploratoire s'est fixé plusieurs objectifs :

- Proposer une synthèse en français des travaux concernant la résilience
- Elargir le concept de toxic handler avec les notions de porteur de souffrance et porteur de compassion
- Faire fonctionner ensemble les concepts de crise, de résilience et d'émotion
- Elaborer un cadre et un modèle conceptuel pour l'étude du processus de la résilience de compassion en entreprise
- Eclaircir les notions de sentiment, d'émotion, de sympathie, d'empathie, de compassion.

Questionnement concernant la compassion comme discours

Ci-dessous, nous vous présentons un ensemble de questions, qui nous a été posé et qui nous a permis d'avancer dans notre recherche.

Question

Comment sont partagées les informations dans le discours de la compassion ? Comment faire le tri entre les éléments valides et les éléments non valides ? Comment s'effectue le processus de vie du discours à travers son cheminement, son histoire ?

Réponse

Nous avons vu qu'avec le questionnaire SRS, les questions d'ordres affectives étaient très perturbantes. Certaines questions de ce type restaient sans réponse. Lorsqu'il n'y avait pas de réponse cela était souvent dû à une difficulté émotionnelle. Pour les sujets qui ne rencontraient pas de turbulences émotionnelles, ils répondaient sans aucune difficultés à ce type de questions (ex : Crédit Lyonnais, Dexia, Thoma Infor). Par contre le sujet de Mutaris, très perturbé, n'a pas souhaité répondre à ce type de question dans le SRS, alors que lors de l'entretien semi directif il nous a parlé de ses désordres émotionnels.

Question

Lors du discours quelle différence existe t'il entre celui qui raconte sans avoir subi la situation et celui qui raconte en ayant subi la situation ? Quelle est la nature et quelle est la place du témoignage ?

Réponse

Avec le cas de AB Production, la personne qui a fait le questionnaire et répondu aux entretiens semi directif, n'était pas la personne en cause. Malgré cela elle souffrait tout autant. Toutefois le narrateur de cette histoire avait également vécu cette crise. Nous n'avons aucun cas précis où le narrateur n'a pas fait l'expérience de la crise.

Question

Comment se construit l'identité individuelle et l'identité organisationnelle à travers le discours. Quelle est la nature du processus à travers lequel la compréhension des personnes et de leur organisation est modelée suivant la réponse à la souffrance de compassion ?

Réponse

Nous faisons l'hypothèse que l'identité individuelle et l'identité organisationnelle se construisent par l'identité personnelle. C'est dans le phénomène de double crise que l'identité personnelle émerge. Lors de la crise, il y a déconstruction de l'identité organisationnelle, qui a pour conséquence de déconstruire les identités individuelles. C'est dans la souffrance et la crise organisationnelle, par l'entremise des toxic handlers que la reconstruction prendra son sens et cela par l'émergence de l'identité personnelle. La nature spécifique de cette identité est liée au sentiment extrême que nous avons situé au niveau de la compassion.

Question

Comment expliquer les variations dans le discours de la compassion entre des cultures, un niveau social et un contexte institutionnel différent ?

Réponse

Nous n'avons pas étendu nos recherches concernant le processus de résilience de compassion au niveau des cultures. Toutefois dans nos études de cas nous avons représenté une étude concernant une association. Nous en avons relevé les différences d'impact de la crise sur les êtres humains entre les entreprises et une association.

Question

Comment le passage de l'identité individuelle vers l'identité personnelle s'effectue-t-il ?

Réponse

Nous avons essayé de répondre à cette question, sans toutefois trouver de réponse concrète et satisfaisante à la recherche. Entre l'identité personnelle qui est le « je suis » et l'identité individuelle, qui représente l'ensemble des rôles que nous allons jouer tout au long de notre existence, le lien semble exister par le sentiment extrême de la compassion. L'identité individuelle semble reliée au concept de pouvoir et aux émotions de bases, tandis que l'identité personnelle est reliée au concept de sentiment extrême. La question que l'on est en droit de se poser, est pourquoi existe-t-il cette distinction. L'homme a-t-il besoin d'une identité individuelle. Il semble que oui, cette identité permettrait à l'homme d'exister avec ses semblables. De partager et de jouer de nombreux rôles dans son existence. Avec seulement l'identité personnelle le risque serait d'être en dehors de la réalité et dans une extrême sensibilité à son égard et à l'égard des autres. Pour réaliser la compassion, il faut, « remarquer » et « émouvoir », ce que l'identité personnelle permet. Mais il faut aussi « agir », ce que l'identité individuelle, permet à son tour. Nous pouvons citer à juste titre Martin Kiekegaard, et la « reduplication ». Je mets en action mes représentations.

Questionnement concernant la compassion comme travail interpersonnel

Question

Comment donner un avis, ressentir, et répondre à la douleur émise par la culture et les routines qui distinguent les organisations ?

Réponse

Nous venons de voir ci-dessus que « remarquer », « émouvoir » et « agir » sont créés par un flux entre l'identité personnelle et l'identité individuelle. Certaines personnes de nos cas d'étude étaient beaucoup plus influencées par l'identité personnelle et l'importance du sentiment, c'est le cas pour « Mutaris », « Renault », « Atos », « Arès », « AB Prod ». D'autres personnes étaient plus influencées par l'identité individuelle et la zone de pouvoir « Thoma Infor », « Crédit Lyonnais », « Dexia ». Nous avons vu que cette nuance était créée par un ensemble de trois éléments, l'idéal type du toxic handler, la crise interne (personnelle), la crise externe (l'entreprise). Cette union des trois éléments permet de créer

un lien entre les deux identités. Nous ne savons pas si le lien peut exister dans d'autres cas, dans d'autres circonstances. Il semble que certains moines bouddhistes seraient aptes à créer ce lien (études concernant les moines en laboratoires, travaux sur les neurosciences, travaux de Varela).

Question

Comment ce modèle détermine la compassion dans les entreprises ?

Réponse

Au regard de nos études de cas l'union des trois éléments (idéal type, crise interne et externe) détermine la compassion dans les entreprises.

Question

Quelles sont les conséquences de la compassion en tant que travail interpersonnel, sur le ressenti des personnes et des organisations qui subissent la souffrance et sur ceux qui observent cette souffrance ?

Réponse

Les conséquences paraissent assez désagréables sur le long terme. Les personnes que nous avons identifiées et concernant ce processus de résilience de compassion ont toutes perdu leur emploi dans les mois qui ont suivi la crise. Il y a comme un trop plein de souffrance qu'il faut déverser un jour. Nos cas les plus probants de « Atos », de « Mutaris », de « Renault », de « Arès », « AB Prod » ont quitté leur entreprise peu de temps après la crise. Les trois personnes de Atos, de Renault et de AB Prod ont changé de métier, après une crise personnelle et douloureuse. Les cas de Mutaris et d'Arès, qui ont donné les plus faibles résultats au niveau résilience de compassion (trop perturbé dans le cas de Mutaris) et (trop éloigné des équipes) au niveau Arès. Après une période de transition ils ont repris le même métier dans une autre entreprise. Tandis que les cas de Thoma Infor et de Crédit Lyonnais, n'ont pas changé d'entreprise. Seul le cas Dexia, assez particulier, a quitté l'entreprise, mais son départ s'est fait sans douleur.

Question

Ces formes de compassion dépendent-elle d'un court ou long délai ?

Réponse

Nous avons constaté que plus le délai était court pour réagir et moins cela était possible d'entreprendre une action. C'est le cas pour Arès, AB Prod et Mutaris. Par contre il y a eu de fortes résiliences au niveau Renault et Atos.

Questionnement concernant la compassion comme organisation

Question

Examiner les coûts et les bénéfices de la mise en place de l'organisation de la compassion pour les individus et pour l'entreprise (temps, énergie, finance) ?

Réponse

Des études existent aux USA, un laboratoire de compassion, « le Lab Compassion », dirigé par Jane Dutton, Professeur de l'université de Michigan, travaille sur le sujet de la compassion. Ils ont mis en exergue les bénéfices de la mise en place des conditions de résilience dans les entreprises et de l'apport du bien être.

Question

La mise en place d'une démarche processus est-elle efficace, avantages et inconvénients ?

Réponse

La résilience de compassion étant un processus dans son déroulement et sa mise en œuvre. Une ou des entrées, une ou des sorties, et un ensemble d'activités. Par conséquent, la mise en place d'une démarche processus serait efficace. Les inconvénients d'une telle démarche, sont le risque de ne pas s'ouvrir à l'être humain. Malgré cela, il est à remarquer, que de nouvelles normes, liées à la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) voit le jour à un niveau international. Nous pensons à la norme ISO 26000, extension de la norme ISO 14000 (norme environnementale et de la norme SA 8000).

Question

Peut-on distinguer la compassion individuelle de la compassion collective ?

Réponse

La compassion individuelle, se trouve liée aux identités personnelles et individuelles. Tandis que la compassion collective est l'ensemble des compassions individuelles de tous les acteurs

de l'entreprise. Cette forme de compassion trouve son existence dans l'identité organisationnelle. Lorsque le toxic handler a été identifié, dans le service en crise, ce dernier, émet un rayon d'influence autour de lui. Cela a pour conséquences de toucher plusieurs acteurs de l'entreprise qui à leur tour vont se sentir concernés par la souffrance de leurs collègues. Cette idée trouve sa naissance dans l'intelligence collective, la conscience collective, mis en exergue par les recherches de Karl Weick.

2.2 Apports empiriques

Quelques observations

Valeurs holistiques de la personne, exprimant l'humanité, la famille, en estimant posséder une préoccupation empathique pour ceux qui sont dans la douleur.

Les routines associées avec le service à la clientèle, le service communautaire, et la notification de dommages, accordent une attention accrue à la douleur et accroissent la diffusion d'attention à la douleur.

L'activation de multiples et divers groupes du réseau d'organisation entre les différents sous-groupes augmente l'attention à la douleur et la diffusion d'attention à la douleur.

Les organisations qui sont crédibles, en confiance et en identification organisationnelle accroissent la légitimité de l'attention à la douleur et ressentent une préoccupation empathique pour ceux qui sont dans la douleur.

Les valeurs holistiques de la personne, ont exprimé l'humanité, la famille facilite la coordination des ressources orientées vers ceux qui sont dans la douleur.

Les routines associées avec le service à la clientèle, le service communautaire, la notification de dommages, l'hospitalité, facilitent la coordination des ressources orientée vers ceux qui sont dans la douleur.

L'accès à de multiples et divers groupes du réseau en dehors d'une organisation facilite la coordination des ressources orientée, vers ceux qui sont dans la douleur.

L'émergence des rôles dans le processus facilite la coordination des ressources orientée vers ceux qui sont dans la douleur.

Plus les dirigeants utilisent le modèle d'action de la compassion dans les lieux publics, plus l'attention à la douleur et la préoccupation empathique, sont dirigées vers ceux qui sont dans la douleur.

Plus les dirigeants utilisent la propagation de soins, d'histoires, plus grande est l'attention et la préoccupation empathique dirigées vers ceux qui sont dans la douleur.

Outre une élaboration conceptuelle, ce travail souhaitait apporter des données empiriques permettant de proposer un idéal type du toxic handler dans les entreprises françaises des années 2000.

Pour ce faire, notre recherche a produit deux ensembles de résultats, correspondants aux dimensions fondamentales de la résilience de compassion. Le composante psychologique du toxic handler (pensée, comportement, émotions) et l'organisation du processus de résilience de compassion.

Résultats concernant le toxic handler

Une crise peut venir d'une autre crise plus conséquente (Renault)

Une sous-crise peut être résolue, mais la crise principale continuer (Renault)

Une crise qui s'étend dans la durée est dangereuse pour les employés (Renault, Thoma Infor)

Personne d'âge moyen (environ 40) (tous les cas, sauf Dexia et l'association AFP)

Un Manager (Tous les cas)

De bonnes études (Tous les cas, min un bac + 2)

Voyage peu (Tous sauf, ThomaInfor, Dexia, Crédit Lyonnais)

Des difficultés familiales (AB Prod, Atos, Association AFP, Mutaris)

Des souffrances personnelles (divorce, enfant malade, ennui de santé, difficultés financières, deuil) (tous sauf Thoma Infor, Dexia, Crédit Lyonnais)

Entretien de bonnes relations avec autrui (Tous)

Intermédiaire entre les opérationnels et la direction (Tous)

Heureux dans son travail (Tous)

Crise au sein de l'entreprise (Tous)

Déstabilisation des employés (Tous)

Perte des repères (Tous)

Séparation des prestataires, des CDD, des intérimaires, des stagiaires, lors de crises (Tous)

Donne de l'émotion au travail (Tous, sauf Dexia, Thoma Infor)

A l'écoute d'autrui (Tous)

Empathique (Tous sauf Dexia, Thoma Infor)

Cherche des solutions à la souffrance d'autrui et les met en pratique (Tous sauf Dexia, Thoma Infor, Crédit Lyonnais, Ares, Mutaris)

Personne en général de nature joyeuse (Tous)

Quelqu'un de solide, malgré les souffrances personnelles (Tous)

Départ, démission, changement pour cette personne (AB Prod, Mutaris, Ares, Renault, Atos)

Le toxic handler agit mieux dans un environnement de moyenne envergure (Tous sauf Dexia, Thoma Infor, Crédit Lyonnais)

Si la personne a trop de souffrances personnelles, son action s'en trouve bloquée (Mutaris)

Si le toxic handler ne passe pas par une souffrance personnelle, la nature du toxic handler ne se mettra pas en place. Il sera à l'écoute, proche de ses collègues, mais sans avoir un comportement actif auprès de ces personnes (Dexia, Crédit Lyonnais)

Sans le phénomène de double crise, pas de réalisation du toxic handler, pas d'émergence du toxic handler (Dexia, Crédit Lyonnais, ThomaInfor)

Dans le cas d'une absence de double crise, le niveau de l'agir est presque absent, le processus collectif reste sans réponse (Dexia, Crédit Lyonnais, ThomaInfor)

Si la personne possédant les qualités du toxic handler passe par une grande souffrance et que la crise de l'entreprise se passe dans un délai relativement court, le toxic handler ne peut agir (AB Prod, Mutaris)

L'absence d'agir du toxic handler est lié à un manque d'engagement (Mutaris)

Pourtant il semblerait que la motivation et l'implication soit présente, mais reste inefficace, lié à l'absence d'agir (Mutaris)

Presque tous les toxic handlers sont des hommes, cela peut être lié à la position de manager, la majorité des manager en France sont de sexe masculin (Sauf pour association AFP, et AB Prod)

Même si le toxic handler donne une action réduite concernant la crise, il y a malgré tout une action, qui peut avoir un impact sur le déroulement de la crise, il vaut mieux un peu que rien du tout (AB Prod, Thoma Infor, Dexia, Ares, Mutaris)

Le toxic handler n'est pas sur le registre du pouvoir personnel, lorsque son action existe elle est voyante par le calme apporté à la crise, nous pouvons parler du processus de compassion en entreprise ou tout simplement l'existence d'une compassion dans certaines entreprises françaises (notre étude s'étant limitée à la France) (Tous les cas, sauf Thoma Infor)

L'émotion est importante chez le toxic handler (Tous les cas sauf Thoma Infor et Dexia)

L'empathie faisant partie du registre du sentiment est également présente chez le toxic handler (Tous les cas sauf Thoma Infor et Dexia)

Le toxic handler fait appel à son identité personnelle (Tous les cas sauf Thoma Infor et Dexia)

Une personne sans crise personnelle, mais avec la nature du toxic handler, n'aura pas l'action attendue par le toxic handler si en complément de cela la crise est soudaine et rapide dans la durée (Crédit Lyonnais)

Nous voyons l'importance de l'individu, des relations qu'il entretient avec le collectif et de son positionnement et responsabilités au sein de l'organisation (Tous les cas)

Le toxic handler doit remarquer la souffrance d'autrui, il doit la ressentir avec toutes ses émotions et il agit sur la souffrance d'autrui (Tous les cas sauf Thoma Infor et Dexia)

L'après crise du toxic handler est moins perturbante pour celui-ci, si il ne passe pas par le processus complet de la résilience de compassion (Tous les cas sauf Thoma Infor et Dexia et Crédit Lyonnais)

Processus complet étant égal à : idéal type du toxic handler, crise personnelle, crise dans l'entreprise (Tous les cas sauf Thoma Infor et Dexia et Crédit Lyonnais)

Le toxic handler pour réaliser le processus de compassion dans l'entreprise a besoin d'être présent, d'être proche des collaborateurs, de les écouter, de porter leurs souffrances, de les accompagner dans les difficultés journalières dues au stress, à l'angoisse, à la peur du lendemain. (Tous les cas sauf Thoma Infor, Dexia, Crédit Lyonnais et Ares)

La direction de l'entreprise doit aider le toxic handler dans sa tâche, pour que le processus de résilience de compassion se réalise (Visible chez Atos, Renault, AB Prod et l'association AFP)

Si le toxic handler reste seul, son action est inefficace, il pourra seulement apporter un minimum d'action (Ares, Mutaris)

Le toxic handler est au niveau de l'identité personnelle (Association AFP, Renault, Atos, Ares, Mutaris)

Ce n'est pas parce que le toxic handler est sur le niveau de l'identité personnelle que la résilience de compassion se réalisera (Mutaris)

Bilan de l'étude empirique

Notre thèse : la compassion en entreprise, existe-t-elle ou pas ?

Oui la compassion en entreprise existe

Notre problématique de départ était de décrire le processus de résilience de compassion en entreprise

Notre méthodologie : le réalisme critique

Notre postulat majeur de départ : le toxic handler

Nos postulats secondaires : la crise, la résilience, l'émotion, les ressources

Les processus individuels, collectifs et organisationnels

Modèle SRS : Validation du Modèle SRS : par les études de cas

Notre hypothèse de départ, comment se met en place le processus de la résilience de compassion dans l'entreprise ? Réponse : toxic handler + crise interne + crise externe = jaillissement de la compassion

3 formes de toxic handler sont apparues au fur et à mesure de l'avancée de nos recherches. Celui qui correspond totalement à notre problématique est le toxic handler ou porteur de compassion.

Notre critique principale : la remise en question du pouvoir dans les entreprises, à partir du moment où la compassion est présente.

3. Perspectives

3.1 Perspectives théoriques

La résilience n'est pas un phénomène nouveau. De tout temps, les individus, les collectivités, les organisations ont dû affronter des situations difficiles, voire éprouvantes. Certains les ont traversées sans encombre apparent ; d'autres se sont trouvés en difficulté ou ont perdu pied. Les situations de rupture ont de plus en plus souvent fait partie de notre quotidien.

Tout se passe comme si le paradigme de la stabilité et de la sécurité, qui a piloté nos organisations et nos comportements, était mis en cause. Un basculement se profile. Sommes-nous préparés à fonctionner hors de nos systèmes sécuritaires ? Sommes-nous amputés d'une série de ressources pour affronter des situations déstabilisantes ?

Nous avons exploré la résilience individuelle. Cette approche conceptuelle nous a permis d'appréhender les caractéristiques, les composantes et le processus de la résilience, de même que les différents types de résilience. Nous disposons de plusieurs grilles de lecture pour comprendre ce qui est à l'œuvre dans les situations de turbulence. Les identités individuelles, personnelles et organisationnelles sont mises à l'épreuve. Au départ du choc s'amorcent des phases de déconstruction et de reconstruction, voire d'effondrement. Cette distinction nous a conduits à différencier l'avant, le pendant et l'après-crise. Les toxic handlers et les tuteurs de résilience sont les acteurs clés des trajectoires de la résilience. La manière d'articuler les interactions entre la stratégie, le management et la structure, influence la capacité de résilience de l'organisation. Différentes options stratégiques de mise en œuvre de la résilience sont possibles. Des études de cas et des retours d'expériences l'ont illustré. Cet ensemble permet de comprendre et de circonscrire la résilience organisationnelle. Le lecteur dispose ainsi des outils nécessaires pour relire les trajectoires des organisations en situation de turbulences ou de crise.

3.2 Perspectives méthodologiques

Sur le plan méthodologique l'un de nos principaux objectifs est de prendre en compte au sein de nos organisations le rôle de la compassion et de promouvoir la démarche du modèle de la résilience de compassion.

Quels sont les contours de configurations organisationnelles porteuses de compassion ?

De quelle manière articuler la résilience organisationnelle et la résilience de compassion ?

Quels sont les indicateurs de résilience à intégrer dans les tableaux de bord ?

Quels sont les styles de management favorables à l'émergence de la résilience de compassion ?

A la suite des découvertes, comment situer la politique des ressources humaines ?

Comment faire cohabiter les résiliences personnelles et professionnelles ?

Comment intégrer la résilience dans la gestion des talents et des plans de développement des compétences ?

Quelle place réserver à la résilience dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises ?

Que nous renseigne une lecture attentive du fonctionnement de nos organisations ?

3.3 Perspectives pratiques

La résilience de compassion constitue essentiellement un moyen pour optimiser l'utilisation des ressources en vue d'améliorer les performances organisationnelles. La maximisation des capacités de résilience peut prendre des allures de dérives dont le burnout, le harcèlement, le stress et le boreout sont les symptômes.

La résilience de compassion peut privilégier la continuité des services ou la satisfaction des individus ; privilégier les deux semble contre nature. Les ressources humaines doivent être considérées essentiellement comme une variable d'ajustement au service de la performance.

A la suite des restructurations successives, des délocalisations, des fusions, des licenciements massifs ou de certaines pratiques managériales, un climat anxigène s'installe et porte atteinte à la motivation au travail ; le sens du travail s'érode. L'épanouissement au travail s'amenuise.

Les facteurs de motivation sont en mutation : dans un contexte de turbulences et d'incertitudes, la résilience organisationnelle interpelle l'individu.

La résilience de compassion est une ressource à déployer pour stimuler plutôt l'autonomie, la prise en charge, la responsabilisation individuelle et pour amener l'individu à piloter son devenir personnel et professionnel.

Aborder la résilience de compassion, c'est s'atteler au quotidien et à l'avenir de nos organisations. Elle constitue en effet un des leviers pour aider les individus à rebondir, à faciliter le changement organisationnel, à traverser les turbulences et à garder le cap.

4. Perspectives de recherches

Nous présentons ci-après un ensemble de six études, six domaines différents mais semblables par le sujet central de la compassion. En effet la compassion est un concept qui a pris beaucoup d'ampleur de par les nombreuses recherches actuelles. Nous contribuons à certaines de ces recherches.

Nous participons à des groupes de travail coordonnés par le « mind and life institut » dont le chercheur bouddhiste Pierre Ricard est l'un des membres. Les recherches de ce centre s'orientent sur la compréhension de la compassion au regard des neurosciences. Ce type de recherches est aussi bien orienté sur le domaine psycho-individuel ou psycho-social, mais également au regard des systèmes économiques. Dans cette optique nous avons également participé au Lab Compassion, laboratoire de recherche sur la compassion en entreprise situé au sein de l'université du Michigan. Les travaux actuels de ce centre portent sur les « toxic émotions », comment elles se situent au niveau physiologique. En France nous avons eu ce type de réflexion avec le professeur Alain Bertoz, spécialiste en physiologie et fortement intéressé par les réflexions portant sur l'empathie et le psychologue, psychothérapeute Serge Tisseron.

Nous proposons deux dossiers concernant ces recherches :

- La compassion au regard des neurosciences
- L'altruisme et la compassion dans les systèmes économiques

Un autre sujet de réflexion sur lequel nous nous sommes longuement penchés est celui développé par le prix Nobel d'économie, Amartya Sen, et qui concerne le concept si particulier de Capabilité. Cette notion est pour notre recherche très intéressante en cela quelle est très proche de la notion de résilience.

Nous proposons un dossier concernant ces recherches :

- Production de capacités et fonction de résilience individuelle

L'une de nos hypothèses principales était la remise en question de la notion de pouvoir, dans les entreprises françaises la relation entre les acteurs est fondée sur le pouvoir. Peut-il aussi exister de l'empathie, voir de la compassion envers les acteurs.

Nous proposons un dossier concernant ces recherches :

- Le pouvoir

Les concepts d'empathie et de compassion sont confus, il existe de nombreuses propositions pour définir l'un et l'autre. Dans notre recherche nous avons apporté quelques éléments de réponse. Cette problématique concernant le vocabulaire, les nuances de définition utilisées en sciences de gestion, ont été lourdes de conséquences pour nos recherches. Il était clair que la compassion était proche de l'identité personnelle. Nous devons par conséquent ouvrir ce champ de recherches concernant les différentes identités. Quelle différence devons-nous faire entre l'identité personnelle et l'identité individuelle ? Devant le nombre de confusions concernant ce champ nous avons été obligés de remettre nos réflexions à plus tard. A ce jour ce champ est toujours aussi vierge et mal défini au regard des sciences de gestion.

Nous proposons un dossier concernant ces recherches :

- Différence entre mimétisme, empathie, compassion

L'un de nos principaux apports à ce travail concerne la mise en œuvre de la résilience organisationnelle. Nous avons à plusieurs reprises dans des conférences, des colloques, des articles et dans un ouvrage apporté une réponse à la mise en œuvre des conditions de résilience au sein des organisations.

Nous proposons un dossier concernant ces recherches :

- La résilience organisationnelle : un nouveau concept

4.1 La compassion au regard des neurosciences

Peut-on mesurer scientifiquement l'effet de la méditation sur l'activité cérébrale et émotionnelle ? En testant des moines bouddhistes en laboratoire, les neurobiologistes s'aventurent aux frontières de la science et de la spiritualité.

Depuis plusieurs années, des neurobiologistes américains mènent des expériences en laboratoire sur des méditants bouddhistes. Intrigués par leur capacité de concentration et de régulation émotionnelle, les chercheurs les soumettent à des tests et mesurent leur activité cérébrale. Leur but : étudier la plasticité du cerveau, mieux comprendre l'esprit et sa relation au corps pour, à terme, lutter contre le stress et les déséquilibres. La méditation accroît-elle les

facultés de concentration ? Si oui, dans quelle mesure ? Comment les moines parviennent-ils à maîtriser leurs émotions ? Peut-on réellement mesurer le vécu ? À l'aide d'électrodes et de scanners, les scientifiques explorent un territoire encore largement en friche. Ils analysent les états de concentration, le phénomène de présence éveillée, la génération volontaire de compassion – une pratique primordiale du bouddhisme réservée aux moines confirmés... Ces recherches n'en sont qu'à leurs prémices, mais elles ont déjà révélé, chez les moines générant la compassion, l'activation de connexions cérébrales spécifiques dans le cortex...

Méditation scientifique

Des tests menés en laboratoire en entretiens avec les chercheurs, ce documentaire nous initie à un tout nouveau domaine d'investigations : la neuroscience appliquée à la méditation. Initiées au début des années 90 par le biologiste Francisco Varela, ces recherches ont bénéficié du consentement du dalaï-lama au nom du "partage" des connaissances. Tout comme leurs sujets d'étude, les chercheurs ont un seul but : connaître et améliorer l'esprit. Seule la démarche diverge : les uns observent, les autres méditent. De cette rencontre inédite entre la science et la spiritualité naîtront peut-être de nouvelles perspectives. Même si aujourd'hui les questions restent nombreuses !

Documentaire de Delphine Morel (France, 2006, 52mn) Coproduction : ARTE France, ADR Productions, The Buddhist Broadcasting Foundation ARTE FRANCE.

4.2 L'altruisme et la compassion dans les systèmes économiques

Un dialogue à la jonction de l'économie, des neurosciences et des sciences contemplatives.

Zurich, Suisse, 9-11 avril 2010

La crise financière mondiale et son impact dévastateur sur des millions d'êtres humains mettent en évidence l'importance de la dimension éthique dans les systèmes économiques. La crise financière mondiale qui a commencé en 2008 est le signe le plus évident démontrant la vulnérabilité à la corruption et à l'avidité des systèmes économiques reposant sur la compétition. Toute la question est de savoir si nous sommes en mesure de développer des alternatives viables, productives, capables de récompenser également la compassion et l'altruisme et de résoudre les véritables problèmes de société liés à la pauvreté et à l'environnement.

La vingt-deuxième conférence du "Mind and Life Institute" offrira une occasion unique d'échanges interdisciplinaires de haut niveau centrés sur les dimensions éthiques et morales des systèmes économiques. Elle rassemblera des économistes, des psychologues, des pratiquants des sciences contemplatives, des anthropologues et des chercheurs en neurosciences de renom. Ces intervenants travaillent sur les fondements des prises de décision économiques, de la coopération, du comportement prosocial, de l'empathie et de la compassion. Ils exploreront plus particulièrement la pertinence des motivations prosociales et de l'altruisme dans un système économique mondial de plus en plus compétitif.

Cette conférence a pour but de servir de catalyseur susceptible d'initier de nouveaux projets de recherche dans ces domaines, et de proposer de nouvelles applications économiques qui intégreraient des valeurs éthiques universelles telles que l'équité, la confiance et la compassion dans les systèmes économiques actuels. Nous tenterons de répondre aux questions suivantes : « Comment des motivations et des résolutions prosociales et fondées sur le bien-être commun peuvent-elles influencer les prises de décision économiques ? Peut-on avoir recours aux pratiques contemplatives afin d'apprendre à développer et à renforcer les valeurs éthiques de ces systèmes économiques tout autant que l'esprit des hommes qui les gèrent et les régulent ? Est-il possible de concevoir un système économique qui récompense non pas seulement les individus mais également les sociétés, qui ne gratifie pas uniquement les gains concurrentiels mais les motivations basées sur la coopération, la compassion et qui propose des solutions face aux problèmes sociétaux urgents telles que l'inégalité et la pauvreté à l'échelle planétaire ? »

4.3 Production de capacités et fonction de résilience individuelle

La capacité est « *la liberté que possède une personne en termes d'opportunité de choix de fonctionnements* »⁸⁶. Ce qu'il appelle fonctionnements correspondent aux états d'être et de faire d'un individu (beings and doings). Cela comprend les choses les plus simples (comme par exemple se nourrir correctement) aux ambitions les plus complexes (être un acteur politique). La capacité s'analyse donc comme la faculté de combiner différents types de fonctionnements. Elle s'identifie chez A K SEN à travers l'évolution de sa pensée de 1980 à nos jours, à la liberté substantielle elle-même.

⁸⁶ BERTIN, A. (2004) op.cit p13 citant SEN (1985) : Commodities and capabilities;

Compassion et engagement

« Distinguer deux concepts : 1 / la compassion et 2 / l'engagement. Vous faites preuve de compassion lorsque le souci d'autrui influe directement sur votre propre bien-être. Si l'existence de la torture vous rend malade, c'est un cas de compassion ; si vous ne vous estimez pas personnellement atteint, mais si vous pensez que c'est un acte condamnable et si vous êtes prêt à faire quelque chose pour l'empêcher, c'est un cas d'engagement. Je ne prétends pas que les mots choisis aient eux-mêmes une grande valeur, mais il me semble que la distinction est importante. On peut dire qu'un comportement fondé sur la compassion est, en un sens important, égoïste, puisqu'on est soi-même heureux du plaisir d'autrui et peiné par la douleur d'autrui, et que la poursuite de sa propre utilité peut ainsi être favorisée par une action obéissant à la compassion. C'est l'action fondée sur l'engagement plutôt que sur la compassion qui serait dénuée d'égoïsme dans ce sens. (Notons toutefois que l'existence de la compassion n'implique pas qu'une action utile pour autrui doive être fondée sur la compassion, au sens où l'action n'aurait pas lieu si l'on ne tirait pas de réconfort du bien-être d'autrui ». ⁸⁷

« Une façon de définir l'engagement consiste à dire qu'une personne choisit une action qui, pense-t-elle, lui apportera un degré de bien-être personnel inférieur à celui que lui procurerait une autre action qu'elle pourrait aussi mener. Remarquons que la comparaison s'établit entre des degrés de bien-être escomptés, et cette définition de l'engagement exclut donc des actes contraires à l'intérêt personnel qui résulteraient simplement du fait que la personne n'a pas su en prévoir les conséquences. Les collectivités, en général dotées d'une foule de réseaux sociaux et d'associations civiques sont naturellement les mieux placées pour lutter contre la pauvreté et la vulnérabilité, facteurs de défaillance et pour organiser la résilience individuelle. » ⁸⁸

Cette réflexion nous conduit sur l'étude d'un nouveau champ, quelle forme prend le processus de résilience de compassion dans les organisations sociales ? Lors de notre recherche nous avons volontairement ouvert le champ à l'étude d'une association. Ce travail nous a permis de constater un impact plus fort au regard d'une entreprise concernant le processus de résilience

⁸⁷ SEN, A. extraits de : "Ethique et économie"(1987)

⁸⁸ WOOLCOCK, M. (2001) : La place du capital social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques in OCDE (2001) op cit p73

de compassion lors d'une crise. Une autre question reste ouverte concernant la nuance entre compassion et engagement.

4.4 Le pouvoir

« Le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Cette définition a l'intérêt de mettre l'accent sur le caractère relationnel du pouvoir. C'est dire que celui-ci se présente comme une relation et non comme un attribut. L'idée de relation va au-delà de la délégation, Elle inclut l'idée de réciprocité. Celui qui détient le pouvoir le supérieur peut contraindre un inférieur à agir, mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières. Il peut obéir avec zèle, ou en traînant les pieds, mettre l'accent sur tel aspect de sa mission plutôt que sur tel autre. On aboutit ainsi à une première définition du pouvoir : le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A.

L'analyse stratégique rend compte du fonctionnement réel des organisations. En s'aidant de l'analyse du pouvoir et de celle des zones d'incertitude, en construisant les systèmes et sous-systèmes d'action concrets. Tout membre d'une organisation peut en comprendre le fonctionnement et donc agir utilement sur lui. La pertinence de l'analyse stratégique ne se démontre pas en théorie, elle se prouve sur le terrain. Nous pouvons personnellement témoigner de cette utilité, parce que nous l'avons éprouvée dans les entreprises et en ajoutant qu'elle se révèle surtout auprès de ceux qui, à quelque niveau qu'ils appartiennent, possèdent un certain pouvoir. Le lieu le plus pertinent de l'analyse stratégique est celui des acteurs qui peuvent jouer le jeu du pouvoir, de sa conquête et/ou de son élargissement. A leur niveau, les outils de l'analyse stratégique sont un excellent moyen de comprendre leurs comportements et ceux qu'ils voient se dérouler devant eux.

Le concept de pouvoir renvoie à une dimension qui est toujours présente dans tout comportement à l'intérieur d'une organisation. Toute action peut et doit donc se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs qui y participent, et à leurs ressources. Enjeux et ressources sont les dimensions concrètes permettant d'étudier les jeux de pouvoir. De même. Il faudra analyser de près les incertitudes auxquelles sont soumises les organisations. Le concept de système d'action concret se prête, par contre, beaucoup mieux à un repérage préalable. Les jeux structurant les relations s'organisent

autour des domaines correspondant à la structuration du groupe : l'affectif, le culturel et enfin celui de l'identité....

Pouvoir et compassion, peut-on faire correspondre ces deux termes ensemble ? La compassion n'est-elle pas une forme de Pouvoir ? Si la compassion est issue du registre des émotions, cela implique une remise en cause du pouvoir dans les organisations. L'homme peut aussi faire preuve d'émotions en entreprise. »⁸⁹

4.5 Différence entre Mimétisme, Empathie, Compassion

Depuis une vingtaine d'années les neurones-miroirs sont un sujet de préoccupation important des neurosciences. Ils ont fait récemment parler d'eux en France grâce la traduction du livre d'un des artisans majeurs de leur découverte, Giacomo Rizzolatti, chercheur en neuroscience de l'Université de Parme ("les neurones miroirs" aux éditions Odile Jacob 2008). Il s'agit de la mise en évidence de certains neurones dans une zone limitée du cerveau, observés d'abord chez les grands singes, puis ensuite chez l'homme, capables d'être activés à la vue de certaines séquences comportementales d'un autre congénère. Ce qui est remarquable, c'est que les zones d'activation neuronale, sont les mêmes chez la personne qui agit et celle qui observe. Cela a bien sûr conduit à l'interprétation de la compétence mimétique des grands mammifères et surtout de l'homme, en ce qui concerne l'apprentissage des séquences de comportement chez l'autre et aussi la compréhension instantanée de la qualité positive ou négative de ces comportements en terme par exemple de dangerosité. Dans un autre langage, on peut dire que ces neurones activent des imitations pré-motrices en observant quelqu'un d'autre agir ou s'exprimer. C'est à dire qu'on est prêt à faire la même chose, même si l'on décide de ne pas passer à l'acte. Cela traduirait une tendance conformiste (pour le meilleur ou pour le pire) : on est d'abord le reflet de son milieu social, des comportements et du langage de ceux qui vous ont éduqués.

La compassion fait partie, elle aussi comme l'empathie, d'un autre niveau d'être que le niveau comportemental des neurones miroirs. Il s'agit ici du niveau spirituel, le plus haut niveau d'être que puisse atteindre l'être humain. La compassion est sœur de la pleine conscience, elle s'obtient à force de travail sur soi-même, pour aller justement au delà des tendances

⁸⁹ <http://sociol.chez.com/socio/grandsdomaines/socioorga3.htm>

mimétiques inconscientes du moi limité et conformiste. Il s'agit en fait d'aller bien au delà du miroir des neurones-miroirs.

Nous participons à des échanges concernant les notions de compassion, empathie, mimétisme, ci-dessous un échange sur les questions que nous avons soulevées dans cette thèse.

Alain dit : Je crois, qu'il soit bien d'élaborer un peu sur l'empathie et la compassion. Selon moi, l'empathie présuppose l'altérité, c'est à dire que je n'oublie pas que ce sont les sentiments ou émotions de l'autre personne en face de moi que j'essaie de ressentir et comprendre. Carl Rogers l'a dit un peu autrement, mais cela globalement revient au même : je choisis, tant que je peux, d'adopter temporairement la perspective de l'autre, de me mettre à sa place – mais je sais bien que c'est sa place, sa perspective. Je ne me confonds pas avec l'autrui, là où le mimétisme sous-tendu par les neurones miroirs risque de ne pas être plus qu'une fusion que Ken Wilber qualifierait probablement comme pré-personnel.

Maarten dit : Ce qui m'intéresse, Alain, c'est de mieux comprendre ce qui pour toi est la différence entre l'empathie et la compassion : que veux-tu dire par « il s'agit ici du niveau spirituel » ?

Alain dit : Oui, Maarten, le schéma des 3 niveaux de Ken Wilber « pré personnel / personnel / transpersonnel » peut nous aider en effet à mieux comprendre les différences entre le mimétisme des neurones miroirs, l'empathie et la compassion. Les neurones miroirs agiraient au niveau pré personnel, c'est à dire de manière mécanique, séquentielle, inconsciente, il s'agirait d'une sorte de réflexe, qu'il serait d'ailleurs intéressant de distinguer du pur réflexe pavlovien – je compte sur toi Maarten, pour nous parler de cette distinction. A partir du niveau personnel, intervient la conscience, mais une conscience limitée au moi, à l'ego, avec ses deux grands instruments : les émotions et le mental. L'empathie se situerait précisément à ce niveau personnel, c'est à dire qu'elle permettrait au moi de rentrer en communication plus facilement avec un autre, dans les meilleures conditions possibles, dans une sorte de mixte complexe entre la résonance purement émotionnelle et des capacités de compréhension cognitive plus globale de cet autre. L'empathie est donc toujours dans une relation assez limitée, en référence au moi, avec une intentionnalité pragmatique de réussite de la communication, et en même temps de nature beaucoup plus riche et profonde que le mimétisme.

La compassion se situe à un niveau de conscience encore supérieure, le niveau transpersonnel, c'est à dire qu'elle n'est plus une relation en référence au moi, mais en référence à un niveau qui transcende le moi ; on peut l'appeler l'Etre, le Tout, l'Absolu, Dieu, le Soi, l'Un, ou tout simplement Cela qui n'a pas de nom – difficile à nommer puisque n'appartenant pas au niveau du langage émanant du moi. Cela a pour conséquence au niveau relationnel, que le moi, soumis à cette expérience transpersonnelle de l'Unité de toute chose, va se trouver attiré par ce qui aux niveaux inférieurs provoquerait l'évitement ou le déni : la souffrance de l'autre ou plus généralement la souffrance de tous les autres, de tous les êtres vivants. La compassion par sa dimension transpersonnelle s'applique donc à un champ beaucoup plus vaste – illimité – que l'empathie réduite à la seule relation interpersonnelle. Prenons par exemple un chasseur : celui-ci va d'abord chasser au niveau mimétique de ses neurones miroirs, parce que son papa faisait de même, sans se poser plus de question sur cette séquence de comportement. Un jour, il peut par empathie pour un animal qu'il a blessé, ressentir spontanément la souffrance infligée à celui-ci et décider d'arrêter la partie de chasse et porter secours à l'animal blessé. Mais au niveau compassionnel, c'est tout différent, on peut imaginer ce chasseur, faisant l'expérience intérieure de toute la souffrance des êtres vivants, décider d'arrêter définitivement cette activité de chasse porteuse de souffrances animales.

Alain dit : Mais comment, peut-on obtenir ce niveau de conscience suprême de la compassion? Cela c'est une autre question. Peut être faut-il d'abord, devenir conscient de ses mimétismes pour s'en libérer (c'est le travail de base de toute psychothérapie), ensuite, ce qui est plus difficile encore, dépasser la référence omniprésente du moi, même dans ce qu'il a de meilleur, c'est à dire l'empathie, un chemin ouvert vers l'autre.

Maarten dit : Je ne crois pas que l'on puisse se débarrasser de ces mimétismes; et que probablement cela ne soit pas souhaitable non plus, car on peut se servir de ces « presque » automatismes, en apprenant à mieux discerner par qui l'on se le laisse inspirer et dont, jusqu'à un certain degré on veut suivre l'exemple (espérons-le sans perdre son sens critique).

Alain dit : C'est là, où une gratitude « bien ciblée » pourrait contribuer à une évolution non seulement dans sa vie émotionnelle, comme ont montré par exemple les chercheurs associés à la pratique de la cohérence cardiaque, mais aussi dans son mode de vie : la gratitude pour les beaux gestes des autres (par exemple des gestes de compassion) augmente la probabilité

qu'à un autre moment nous faisons des gestes pareils. C'est ce que je considère une belle « utilisation » de ces mécanismes miroirs, qui peut nous faire avancer loin...

Maarten dit : J'apprécie beaucoup ta description de la compassion, Alain. Elle est bien différente de celle de Van Eersel, qui donne des exemples de gestes de "compassion" égoïques", qui, s'appuyant sur sa version des neurones miroirs, affirme que l'on fait ces gestes parce que, "moi, je" souffre moins ainsi de la souffrance des autres...

Alain dit : Merci Maarten de cette subtile analyse du mimétisme des neurones miroirs, d'essence paradoxale : d'un côté, ce sont des réflexes de nature – génétiquement codifiés ? -, de l'autre ils sont conditionnés et encouragés par une gratification, au sens d'un réflexe pavlovien récompensé par la mère ou les proches. Est-ce que je comprends bien ton raisonnement ? Quant à la compassion selon PVE, au « moi, je » souffrant moins ainsi de la souffrance des autres... Oui, c'est un glissement vers ce qu'on pourrait appeler le narcissisme spirituel ; c'est à dire que toutes les manifestations, les expressions, les attributs de la conscience au niveau le plus haut, -transpersonnel -, sont récupérés par le moi, pour ainsi dire détournés au service des stratégies du moi. Ainsi se tourner vers les êtres qui souffrent par compassion afin de les aider, va devenir surtout une manière de m'aider moi-même, afin de moins souffrir. On pourrait peut-être voir là la stratégie de base de tous les clergés religieux ou spirituels qui au nom de beaux principes, vont peu à peu édifier des pouvoirs fonctionnant peu à peu sur des stratégies purement égotiques : du moins de souffrances pour moi, on va passer insidieusement au toujours plus de confort et de pouvoir matériel, mais en s'appuyant sur des objectifs les plus nobles du transpersonnel.

Maarten dit : Peut-être on peut le résumer ainsi, Alain ? Pour développer notre empathie, nous avons besoin de savoir « résonner » (et c'est là que les neurones miroirs sont importants), pouvoir accepter et observer cette résonance (ce qui implique un certain recul), et « placer » cette observation dans la perspective de la personne en face. Pour la compassion, il nous faut surtout une désidentification des idées sur « moi » et « l'autre », et un genre d'identification avec la compassion, ou un genre de dissolution dans un espace de compassion, ou encore un abandon à une « énergie de compassion » et nous laisser guider par l'intelligence qui émane de là – et qui est pas « notre intelligence ». Qu'en penses-tu ?

Alain dit : C'est intéressant ce que tu dis, Maarten, pour développer l'empathie. Je vois les choses un peu différemment : je vois l'empathie à un niveau plus émotionnel et spontané que

toi : une sorte de “résonance” avec ce que ressent l’autre, à un autre niveau de l’observation de ce que les neurones miroirs peuvent apporter. Pour développer l’empathie, il suffirait donc de s’être affranchi de sa propre problématique émotionnelle : être clean avec soi-même, dans une sorte de “transparence émotionnelle” avec l’autre. Quant à la compassion, j’aime bien quand tu dis : Un abandon à une « énergie de compassion » et nous laisser guider par l’intelligence qui émane de là – et qui n’est pas « notre intelligence ». J’ai envie de renchérir sur cette idée. La compassion se trouverait à un niveau de conscience supérieur, où ce n’est plus le moi qui décide d’être compatissant. La compassion s’ouvrirait comme une évidence non volontaire, non choisie, par le petit moi et ses critères de décision. On pourrait dire que la compassion est l’autre facette de la pleine conscience. En cet état de réalisation ultime, la connaissance intuitive de tout, ne peut qu’ouvrir sur le ressenti de la souffrance de tous les êtres vivants et sur la décision de leur venir en aide. Mais ce n’est pas le moi qui décide, c’est la pleine conscience, c’est à dire une intelligence du Tout voulant soigner le Tout.

Maarten dit : On peut être en empathie avec l’autre sans être en accord avec lui, en acceptant que nos besoins, valeurs et contextes soient différents et sans juger ces différences. Est-ce que c’est ça que tu entends par « s’être affranchi de sa propre problématique émotionnelle et être clean avec soi-même » ?

Alain dit : Pour moi, tu soulèves une autre question, Maarten, très importante aussi, la nécessité de savoir gérer les conséquences de l’empathie, en particulier quand le ressenti empathique de l’autre est désagréable (il peut être par exemple dans une grande souffrance, dans la dépression, dans l’anxiété, dans l’arrogance, etc...). Il s’agit alors de savoir accepter, conscientiser et transcender ce ressenti empathique négatif. Dans un autre langage (psychanalytique), il s’agit de savoir gérer le “contre-transfert”. C’est un point important du travail sur soi-même de notre métier, auquel nous tenons tous les deux. C’est d’ailleurs le même travail sur soi-même auquel doit se livrer le thérapeute par rapport aux mimétismes ou déterminisme comportemental inconscient de ses neurones miroirs. Quand je parle d’être “clean” avec soi-même en particulier au niveau émotionnel par rapport à l’empathie, je me place à un autre niveau, encore plus basique. Pour moi il y a deux types de personnes : celles qui sont empathiques de manière spontanée, naturelle : c’est sans doute une compétence développée très tôt, au stade pré-verbal par l’enfant pendant les 2 premières années pour savoir intuitivement s’il est aimé ou non par ses proches – je manque de données scientifiques à ce sujet, mais peut être que tu en as. Il y a des gens qui gardent

intacte cette compétence empathique toute leur vie ; ils seront d'excellents thérapeutes si cette empathie spontanée et naturelle est accompagnée du travail sur soi, auquel nous faisons allusion précédemment. Il y a les autres personnes, la majorité, qui ont perdu cette compétence empathique et sont incapables de ressentir ce que ressent l'autre, soit parce qu'ils sont trop encombrés par le mental, les pensées, les représentations cognitives de toute sorte – l'obésité du cerveau gauche? –, soit parce qu'ils sont encombrés d'émotions perturbatrices non résolues, non traitées, non conscientisées dans la relation à l'autre, soit qu'ils sont dans un comportement narcissique, individualiste favorisé par les déterminismes sociaux actuels. Ceux-là doivent faire un long travail sur eux-mêmes de nettoyage intérieur au niveau émotionnel, mental et social, pour que l'empathie soit tout simplement possible et qu'ils puissent sortir de leur "solipsisme". Il s'agit alors d'atteindre à une sorte de vide intérieur, capable d'écoute, d'accueil et d'ouverture à l'autre, dont l'empathie d'ordre émotionnel est le pilier. C'est ce que j'appelle "être clean" avec soi-même.

Maarten dit : *Jean Decety est un des grands hommes dans le monde des neurosciences et qui, sous cet angle-là, a écrit des choses importantes sur la recherche actuelle sur les neurones miroirs et le développement de l'empathie, (et les différences entre mimétisme, empathie et ce qu'il appelle sympathie – compassion dans nos discussions-). Il y a des beaux parallèles entre ces idées et celles que nous discutons ici. On peut trouver un excellent résumé de ses travaux dans l'article que je viens de lire : « la Force de l'Empathie », apparu dans le dernier Cerveau et Psycho (no 38). Il souligne aussi que l'empathie dans l'enfance est plus basée sur l'émotionnel, pour devenir plus cognitive (pour savoir mieux se mettre à la place de l'autre) et plus différenciée chez les adultes.*

4.6 La résilience organisationnelle : un nouveau concept

Nous avons mis en place une association de recherche concernant la résilience organisationnelle. Ce travail de recherche a été publié en mars 2009 dans un ouvrage, « la résilience organisationnelle, faire face aux turbulences », aux éditions De Boeck. Ci-dessous un résumé de nos travaux.

Les bouleversements qui agitent une organisation interpellent l'individu. En fonction de l'intensité des turbulences, ces bouleversements peuvent prendre des allures de crise. L'identité des individus est ébranlée. À partir du moment où l'identité vacille, la personne entre en crise et une perte d'appartenance s'installe. Au cours de cette période de turbulences, un choix se présente : se replier sur soi et laisser l'événement prendre toute la place ou

exploiter sa capacité de résilience pour l'affronter et saisir l'opportunité de rebondir. A la perte de sens créé par la crise, il y a une reconstruction du sens. La résilience est une porte ouverte à la reconstruction de l'identité. Dans le langage courant, la résilience se définit comme « l'art de rebondir ». Nous décrivons la résilience en tant que processus et nous énumérons les conditions favorables à l'émergence de la résilience au sein de l'organisation. Dans ce contexte, on peut observer l'émergence d'une sorte de « contrat psychologique » dans lequel l'individu et l'organisation peuvent s'investir différemment, à savoir l'engagement. Celui-ci s'articule sur un partenariat « émotion-pensée ». Nous ouvrons ainsi des voies complémentaires aux théories du comportement organisationnel.

Le cycle de vie de la crise

Les organisations sont mises à rude épreuve, selon Shrivastava elles évoluent dans un contexte de turbulences, de crises et de changements incessants. La stabilité côtoie l'instabilité, la sécurité et l'incertitude se conjuguent. Les évolutions et les ruptures rythment de plus en plus le quotidien des individus et des équipes. Les événements peuvent prendre des allures de crise et générer des chocs ; ils rendent les individus et les équipes hésitants sur la ligne de conduite à tenir. Selon Ashforth, en situation de « choc » les individus et les organisations sont en recherche de repères. Partant de la survenance d'un choc ou d'un bouleversement au sein de l'organisation, nous allons examiner ce qui se produit, identifier les phases de rupture, observer le cycle de vie de l'organisation, apprécier les processus de structure, de stratégie et de management, ainsi que les résistances face à un choc. La crise peut adopter des formes différentes : le choc, la tension ou la surprise. Plusieurs formes de rebond sont possibles en situation de crise : l'effondrement et la résilience. Selon Sibony, il y a un avant et un après crise, un entre deux.

La boîte à Outils

Notre travail vise la mise en place de conditions de résilience, comment s'effectue le processus de création de résilience en entreprise. Nous sommes dans une démarche proactive. Pour suivre une trajectoire de résilience, il peut être utile de disposer d'une boîte à outils. La boîte à outils contient des modèles, des moyens et des acteurs. Dans le texte suivant nous allons illustrer deux des outils les plus importants, le modèle CRC et le modèle SRS ainsi qu'un acteur, le toxic handler.

La mise en œuvre des conditions de résilience

Afin de mettre en place les conditions de résilience, nous découpons le cycle de vie en trois parties, « l'avant crise »; « le pendant la crise » ; « l'après-crise ». Pendant « **l'avant-crise** », lorsque le choc de la crise ne se fait pas encore sentir une cellule de résilience mettra en place les conditions de résilience. Cette cellule travaillera sur la composante comportementale « M.E.I » (la motivation, l'engagement, l'implication). Pour citer Weick, ce triptyque « M.E.I » sera utile pour mettre en place une conscience collective, développer une création de sens, un partage commun. Dans la phase de « **pendant la crise** », le choc rend les individus et les équipes vulnérables. Il y a une perte de représentation, des repères, du sens. La rupture des identités opère ; nous parlons de crise d'identité. Dans la mesure où cette perturbation se poursuit, le chaos risque de s'installer. La perte d'identité devient collective ; elle peut se transmettre à toute l'organisation et aboutir à une perte d'identité organisationnelle. A partir du moment où rien n'est entrepris, c'est l'écrasement, l'effondrement de l'organisation. Il devient important de mettre en place un accompagnement afin de redonner confiance aux équipes, de les aider à retrouver du sens, et de créer une conscience collective. Elle relève d'un partage collectif du sens dans une direction commune. A partir de ce moment l'identité organisationnelle peut se rétablir. Au cours de la dernière étape, « **l'après-crise** » l'organisation repartira dans une nouvelle direction : le rebond. Les individus retrouveront leurs repères, redonneront du sens et du lien à la structure, à la stratégie et au management de l'organisation. Au regard du moment de la crise « avant », « pendant », « après », nous avons réalisé plusieurs stratégies possibles. Selon le moment de la crise, le moment de l'intervention, nous utiliserons tel ou tel type d'outil (moyen, modèle, acteur).

La résilience n'est pas un phénomène nouveau. De tout temps les individus, les collectivités, les organisations ont dû affronter des situations difficiles voire éprouvantes. Certaines ont été qualifiées de crise. Là où certains les traversent sans encombre apparent d'autres se trouvent en difficulté ou perdent pied. Quoiqu'il en soit elles font partie de notre quotidien. Des situations de ruptures font de plus en plus souvent partie du décor et interpellent l'organisation à tous les niveaux. Un même événement peut être perçu et vécu sur des modes forts différents. Loin d'avoir été exhaustif, nos travaux suscitent des questions. Ils permettent d'envisager des trajectoires différentes pour aborder les bouleversements d'un monde en questionnement. Aborder la résilience organisationnelle c'est s'atteler au quotidien et au futur de nos organisations. La résilience organisationnelle est un des leviers pour aider les individus

de l'organisation à rebondir, à faciliter le changement organisationnel, à traverser les turbulences et à garder le cap ou s'en donner un nouveau.

Bibliographie

- ACKROYD, S. CROWDY, P. Can culture be managed ? working with “raw” material : the case of the English slaughtermen. *Personnel Review*, 1992, n° 19, pp 3-13.
- ACKROYD, S. THOMPSON, P. *Organizational behaviour*. Londres : Sage, 1999.
- ADAM, S.A. *Théorie des sentiments moraux Léviathan*. Paris : PUF, 1759/1999.
- ADAMS, J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, vol 67, n°5, pp 422-436.
- AEBISCHER, V. COSNIER, J. The French case : emotion and rationality. In : WALLBOTT, S, *Experiencing emotions*. Paris : Cambridge University Press et Maison des Sciences de l'Homme, 1986.
- ALBERT, S. ANDERSON, A.R. *Pensée et machine Seyssel*. Paris : Editions du Champ Vallon, 1983.
- ALBERT, S. WHETTEN, D. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, 1985, vol 7, pp 262-295.
- ALDERFER, C.P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, vol 4, n°2, pp 142-175.
- ALDRICH, H. SOLVI, L. Stop Making Sense! Why Aren't Universities Better At Promoting Innovative Teaching ? In : BERNICE, A, PESCOSOLIDO, A, AMINZADE, R, pp 301-308, 1999.
- ALFRED, K.G. MALLOZI, J.S. MATSUI, F. RAJA, C.P. L'influence de la colère et de la compassion sur la négociation. *Organizational Behavior and Human Performance décision*, 1997, n° 3, pp 175-187.
- ALLISON, G.T. *Essence de la décision : Explication de la crise des missiles de Cuba*. Boston : Little & Brown , 1971.
- ALLPORT, G.W. VERNON, P. *Studies in expressive movement*. New York : Macmillan, 1935.
- ALVESSON, M. Organization: From Substance to Image ? *Organization Studies*, 1990, n° 11, pp 373-394.
- AMIRKHAN, J.H. A factor analytically derived measure of coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, n° 59, pp 1066-1074.

- ARCHER, M. Entre la structure et l'action le temps. *Revue de Mauss*, 2004, n° 24, pp 329-350.
- ARCHER, M. Realism and the problem of Agency. *Journal of Critical Realism*, 37377, pp 11-20.
- ARCHER, M. *Realist Social Theory*. Cambridge : Cambridge University Press, 1995.
- ARCHER, M. *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 1995.
- ARMON-JONES, C. La thèse de constructionnisme. In : HARRE, R (éd), *La construction sociale des émotions*, pp 32-56. Oxford : Basil Blackwell, 1986.
- ARMSTRONG, K. *Une histoire de Dieu : 4000 ans de quête du judaïsme du christianisme et de l'islam*. New York : Ballantine Books, 1994.
- ARNOLD, M.B. *Emotion and personality*. New York : Columbia University Press, 1960.
- ARREGLE, J.L. L'identification des actifs stratégiques : première étape de l'analyse Resource Based. *Revue Française de Gestion*, 1996, Re-édité en 2006 dans la Revue Française de Gestion numéro special.
- ASHFORTH, B. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 1994, n° 47, pp 755-778.
- ASHFORTH, B.E. HUMPHREY, R.H. Emotion sur le lieu de travail: une réévaluation. *Human Relations*, 1995, n° 48, pp 97-125.
- ASHFORTH, B.E. HUMPHREY, R.H. Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 1993, n° 18, pp 88-115.
- ASHFORTH, B.E. MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In : BAUM, J, Dutton, J.E, (éd), *Strategic management*. Greenwich : CT, JAI, 1996.
- ASHFORTH, B.E. MAEL, F. Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 1989, vol 14, n° 1, pp 20-39.
- ASHKANASY, N. HERTEL, C. ZERBE, W. *Emotions in the Workplace: Theory Research and Practice*. Westport : CT, Quorum Books, 2000.
- ATKINSON, J. BIRCH, D. *An introduction to motivation*. New York : Van Nostrand., 1978.
- ATKINSON, J.W. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 1957, vol 64, n°6, pp 359-372.
- AUBERT, N. *Le Culte de l'urgence La société malade du temps*. Paris : Flammarion, 2003.
- AUBERT, N. Les entreprises face à l'urgence : y a-t-il encore place pour l'anticipation ? *Social science information*, 2004, septembre vol 43, Issue 3, pp 389-402.
- AUBERT, N. PAGES, M. *Le stress professionnel*. Paris : Klincksieck, 1989.

- AVENIER, M-J. GAVARD-PERRET, M.L. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In : GAVARD-PERRET, M.L, GOTTELAND, D, HAON, C, JOLIBERT, A (éd), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, pp 5-45. Paris : Pearson Education France, 2008.
- AX, A.F. The physiological differentiation between fear and anger in humans. *Psychosomatic Medicine*, 1953, n° 15, pp 433–442.
- BAARD, P.P. DECI, E.L. RYAN, R.M. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004, n° 34, pp 2045-2068.
- BANDURA, A. *Agression : a social learning analysis*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall , 1969.
- BANDURA, A. *Auto-efficacité : sentiment d'efficacité personnelle*. Trad Jacques Lecomte. Bruxelles : De Boeck, 2003.
- BANDURA, A. *L'apprentissage social*. Paris : Madagra.
- BANDURA, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs : Prentice Hall , 1977.
- BANSAL, P. From Issues to Actions : The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 2003, vol 14, n° 5, pp 510-527.
- BARBER, B. La compassion en médecine: Vers de nouvelles définitions et de nouvelles institutions. *New England Journal of Medicine*, 1976, n° 295, pp 939-943.
- BARNARD, C. *The functions of the executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, n° 17, pp 99-120.
- BARNEY, J.B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts : Addison-Wesley, 1997.
- BARNEY, J.B. Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for strategic management research ? Yes. *Academy of Management Review*, 2001, n° 26, pp 41-56.
- BARNEY, J.B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management executive*, 1995, n° 4, pp 49-61.
- BARNEY, J.B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 1986, vol 11, n°3, pp 656-665.
- BARRY, D. ELMES, M. Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 1997, Vol 22, n° 2, pp 429-452.

- BARSADE, S.G. KELLY, J.R. Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2001, n° 86, pp 99-130.
- BARTHE, N. Management et identité. *Gestion*, 1993, n° 5, pp 33-43.
- BARTLETT, G. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard : Harvard Business Press; Second Edition edition, 2002.
- BARTUNEK, J.M. Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 1984, n° 29, pp 355-372.
- BASOWITZ, H. PERSKY, H. KORCHIN, S.J. GRINKER, R.R. *Anxiety and stress*. New York : McGraw-Hill. , 1955.
- BATESON, G. *La cérémonie du Naven*. Paris : Ed. de Minuit, 1991.
- BATSON, C.D. *La question d'altruisme: Vers une réponse sociale psychologique*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1991.
- BATSON, C.D. OLESON, K.A. Situation actuelle de l'empathie-hypothèse de l'altruisme dans MS Clark (Ed). In : *Comportement prosocial, Examen de la personnalité et la psychologie sociale*, ch 12, pp 62-85. Californie : Sage Publications, 1991.
- BATSON, C.D. Pourquoi agir pour le bien public ? Quatre réponses. *Personality & Social Psychology, Bulletin Numéro spécial L'autonomie et le collectif*, 1994, n° 20, pp 603-610.
- BENEJAM, G. *Contribution à l'étude de l'expression et de la régulation sociale de l'émotion chez l'homme*. Univers Lyon 1 : PUL, 1983.
- BENNER, P.A. TANNER, C. CHESLA, C. *Expertise dans la pratique des soins infirmiers : les soins jugement clinique et de l'éthique*. New York : Springer., 1996.
- BENVENISTE, É. *Problèmes de linguistique générale*. Paris : Gallimard, 1966.
- BERGEN, N.Y. *Consolidation de la conscience sociale et la responsabilité Récupérée*. Paris : Bergen Record Corporation [http ://www3sympaticoca/truegrowth/soci](http://www3sympaticoca/truegrowth/soci), août 2004.
- BERGER, P.L. LUCKMAN, T. *The Social Construction of Reality*. New-York : Anchor Books Boscolo, 1967.
- BERTHOZ, A. JORLAND, G. *L'empathie*. Paris : Odile Jacob, 2004.
- BERTHOZ, A. PETIT, J-L. *Physiologie de l'action et phénoménologie*. Paris : Odile Jacob, 2006.
- BERTIN, A. *Glossaire des termes techniques utilisés dans l'approche par les Capacités Intervention lors du 3ème Colloque sur l'approche par les Capacités : D'un développement viable à une liberté durable*. Italie : Université de Pavie, 2003.

- BHASKAR, R. On the Possibility of Social Scientific Knowledge and the Limits of Naturalism. In : MEPHAM, J, RUBEN, D-H, *Marxist Philosophy*, vol 3, Epistemology, Science, Ideology. Atlantic Highlands : Harvester Press Limited, 1979.
- BHASKAR, R. *The Possibility of Naturalism : A philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. Londres : Routledge, 1998.
- BIES, R.J. JOHN, S.M. Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organization*, 1986, n° 1, pp 43–55.
- BLAU, G.J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 1985, n° 58, pp 277-288.
- BLAU, P. *Exchange and power in social life*. New York : Wiley, 1964.
- BLOCH, S. Emotion ressentie émotion recréée. *Science et Vie*, 1989, n° 168, pp 75-68.
- BLUM, L. Compassion. In : RORTY, A.O (éd), *Emotions expliquées*, pp 507-517. Berkeley : University of California Press, 1980.
- BLUNDEL, R.K. CLARK, P.A. Critical realism and the evolution of business knowledge : a methodological appraisal. *Management and Organizational History*, 2007, vol 2, n° 1, pp 45-62.
- BOHEN, H. VIVEROS-LONG, A. *Balancing jobs and family life : Do flexible work schedules help ?* Philadelphia : Temple University Press, 1981.
- BOJE, D.M. *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Londres : Sage, 2001.
- BOLTON, S. *Emotion management in the workplace*. Londres : Palgrave., 2005.
- BOLZINGER, A. Le concept clinique de crise. *Bulletin de psychologie*, 1982, vol 35, n° 355, pp 475-480.
- BONIS, de M. L'idée d'interaction entre niveaux expressifs : émotions représentations et cognition. *Bulletin de Psychologie*, 1986, vol 24, n° 377, pp 913-921.
- BOSCOLO, L. BERTHANDO, P. The Reflexive Loop of Past Present and Future in Systemic Therapy and Consultation. *Family Process*. 1992, n° 31, pp 119-130.
- BOUDEST, T. Faut-il demander des contes au management stratégique ? In : *La dimension narrative de la stratégie d'entreprise*, Actes de la 11e Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2002. Paris : ESCP-EAP, 2002.
- BOUGEANT, J.C. *L'arrière plan théorique et méthodologique dans la problématique stress-performances*. Lyon : Lettres et Sc Humaines, Univ Lyon 2, 1989.
- BOURDIEU, P. *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard, 1982.
- BOUT, L. *Résilience et fiabilité*, acte du CEROG/CESMAP. Aix en Provence : IAE, 2008.

BOYATZIS, R. GOLEMAN, D. RHEE, K. Clustering competence in emotional intelligence : Insights from the emotional competence inventory. In : JOSSEY-BASS, I, *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco : R Bar-On & Parker, 2000.

BOYER, J. EQUILBEY, N. *Organisation–théories et pratiques*. Paris : Ed d'Organisation, 1999, p 289.

BRANAMAN, A. Reconsidering Kenneth Burke : His Contributions to the Identity Controversy. *The Sociological Quarterly*, 1994, n° 35, pp 433-455.

BRANDSTÄTTER, H. Emotional responses to other persons in everyday life situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, n° 45, pp 871-883.

BRANDSTÄTTER, H. Time sampling of subjective well-being In H Hartmann. In : MOLT, W, STRINGER, P, *Economic Psychology*, Augsburg, 1978, pp 63-76. Heidelberg : Third European Colloquium on Economic Psychology, 1981.

BRILLINGER, R. Managing toxic workplace emotions. *Canadian HR Reporter*, 2003, Apr 7, n° 16, pp 722.

BROADBENT, D.E. *Decision and stress*. New York : Academic Press. , 1971.

BROCKNER, J. Managing the effects of lay offs on survivors. *California management review*, 1992, vol 34, n° 2.

BRODY, H. *The Healer's Power*. New Haven : Yale University Press. , 1992.

BROWN, A. Narcissism Identity and Legitimacy. *Academy of Management Review*, 1997, n° 22, pp 643-686.

BROWN, D.D. Discursive Moments of Identification. *Current Perspectives in Social Theory*, 1994, n° 14, pp 269-292.

BRUNEL, M.L. *L'empathie en counseling interculturel*. Canada : Société Mentale du Québec., 1989.

BRUNER, J.S. *Actual Minds*. Cambridge : Harvard University Press, 1986.

BRUNER, J.S. *Car la culture donne forme à l'esprit De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*. Paris : Eshel, 1991.

BRUNER, J.S. *Comment les enfants apprennent à parler*. Paris : Retz, 1987.

BURKE, R.J. DESZCA, E. Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 1986, n° 39, pp 487-502.

CALLON, M. LATOUR, B. Unscrewing the Big Leviathan : How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help them Do So. In : KNORR-CETINA, CICOUREL, A (éd), *Social Theory and Methodology Toward and Integration of Micro and Mac*. Londres : Routledge an Kegan Paul, 1981.

- CAMERON, K.S. CAZA, A. Special Issue on Contributions to Positive Organizational Scholarship. Contains theoretical and empirical articles on key aspects of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 2004, n° 47, pp 731-739.
- CAMERON, K.S. BRIGHT, D. CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 2003, Numéro spécial sur l'organisation de bourses d'études positives.
- CAMERON, K.S. DUTTON, J.E. QUINN, R.E. WRZESNIEWSKI, A. Developing a discipline of positive organizational scholarship. In : CAMERON, K.S, DUTTON, J, QUINN, R, *Positive organisation de bourses d'études*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.
- CAMERON, K.S. FREEMAN, S.J. MISHRA, A.K. Downsizing and redesigning organizations. In : HUBER, G.P, GLICK, W.H, *Changement d'organisation et de refonte*, pp 19-65. New York : Oxford University Press , 1993.
- CAMERON, K.S. Organizational virtuousness and performance. In : CAMERON, K.S, DUTTON, J, QUINN, R, *Positive organizational scholarship*, pp 48-65. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.
- CAMERON, S.K. Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich : JAI Press , 1998, n° 20, pp 185-229.
- CAMERON, S.K. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 1994, n° 33, pp 189-212.
- CAMPBELL, J.P. DUNNETTE, M.D. LAWLER, E.E. WEICK, K.E. *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1970.
- CARDU, E. *Construction identitaire professionnelle et interaction en contexte de transition culturelle : l'étude d'un cas*. Paris : CAIRN Info, 2008.
- CASSEL, L. *The nature of suffering : And the goals of medicine*. Oxford : Oxford University Press, 1991.
- CASSELL, E.J. Compassion. In : SNYDER, C.R, LOPEZ, S.J, *Andbook of positive psychologie*, pp 434-445. New York : Oxford University Press, 2002.
- CAUSEY, D.L. DUBOW, E.F. Development of a self-report coping measure for elementary school children. *Journal of Clinical Child Psychology*, 1992, n° 21, pp 47-59.
- CHANLAT, J-F. *L'individu dans l'Organisation*. Québec : Presses de l'Université de Laval, 1990.
- CHANNOUF, A. ROUAN, G. *Emotions et Cognitions*. Bruxelles : De Boeck Université, 2004.

CHARLESWORTH, S. *A phenomenology of working class experience*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000.

CHARREAUX, G. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 1996, n° 11/12, pp 50-64.

CHENEY, G. The Rhetoric of Identification and the study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 1983, vol 69, n° 2, pp 143-158.

CHEVALIER-SKOLNIKOFF, S. Facial expression of nonhuman primates. In : EKMAN, P, *Darwin and Facial emotion*, pp 11-89. New York : Academic Press, 1973.

CHIA, E. Les pratiques de trésorerie des agriculteurs, La gestion en quête d'une théorie. In: *Thèse de doctorat*. Dijon : Université de Dijon, 1987.

CHRISTOPHE, V. *Les émotions*. Paris : Presses Univ Du Septentrion, 1998.

CLARK, C. *Misery and company : Sympathy in everyday life*. Chicago : The University of Chicago Press, 1997.

CLARK, M.S. Some effects of everyday moods and possible individual differences in these effects. In : HOCKEY, R.J, GAILLARD, A.W.H, COLES, M,G,H, *Energetics and human information processing*, NATO ASI series, pp 299-311. Dordrecht : Nijhoff, 1986.

CLERC, D. *L'économie et la vertu*. Paris : Alternatives économiques, 2001.

COHEN, M.D. BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory. *Organization science*, 1995, vol 5, n°4, p 554-568.

COHEN, S. After effects of stress on human performance and social behavior : Are view of research and theory. *Psychological Bulletin*, 1980, n° 99, pp 82-108.

COLEMAN, J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 1988, n° 94, p 20.

COLLETTA, J-M. TCHERKASSOF, A. *Les émotions, cognition, langage et développement*. Mardaga : Sprimont, 2003.

COLLIER, A. *Critical Realism*. Londres : Verso, 1995.

COLLIER, P. On the Economic Consequences of Civil War. *Oxford Economic Papers*, 1999, vol 51, pp 168-183.

COLLINSON, D.L. *Managing the shop floor : subjectivity masculinity and workplace Culture*. Berlin : Walter de Gruyter, 1992.

CONNELLY, F.M. CLANDININ, D.J. Histoires d'expérience et de textes enquête. *Educational Researcher*, 1990, n° 19, pp 2-14.

CONNELLY, J. Etre présent dans l'instant : Développer la capacité d'attention en médecine. *Academic Medicine*, 1999, n° 74, pp 420-424.

- CONNER, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought with in industrial economic : do we have anew theory of the firm ? *Journal of Management*, 1991, vol 17, n° 1, pp 121-154.
- COOPER-HAKIM, A. VISWESVARAN, C. The construct of work commitment : testing an integrative frame work. *Psychological Bulletin*, 2005, vol 131, n° 2, pp 241-259.
- CORAZZA, E. Je est un autre. *Archives de philosophie*, 1995, vol 58, n° 2, pp 199-212.
- CORDES, C. Integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, ThomasDougherty, 1993, vol 18, pp 621–659.
- COSNIER, J. CHARAVEL, M. Développement théorico-clinique du concept d'épigénèse interactionnelle. *Psychiatrie Française*, 1998, pp 78-87.
- COSNIER, J. DALHOUMI, S. Pratiques communicatives quotidiennes de maghrébins en milieu urbain français. In : *Langues et Migrations*. Grenoble : Publications Université de Grenoble., 1981.
- COSNIER, J. DOLS, J.M.F. FERNANDEZ, A.J. The verbalisation of emotional experiences. In : SCHERER, K.R, WALLBOTT, H.G, SUMMERFIELD, A.B (éd), *Experiencing emotion : a cross-cultural study*, 117-128. Cambridge : Maison des Sciences de l'Homme & Cambridge University Press, 1986.
- COSNIER, J. GROSJEAN, M. LACOSTE, M. *Soins et communication approches interactionnistes des relations de soins*. Lyon : PUL, 1993.
- COSNIER, J. *Les névroses expérimentales*. Paris : Seuil., 1966.
- COSNIER, J. *Psychologie des émotions et des sentiments*. Paris : Retz, 2006
- COSNIER, J. VAYSSE, J. La fonction référentielle de la kinésique. *Protée*, 1992, pp 40-47.
- CREED, D. SCULLY, M. Songs of ourselves : Employees deployment of social identity in workplace encounters. *Journal of Management Inquiry*, 2000, n° 9, pp 391–412.
- CROZIER, M. FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1977.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow : The psychology of optical experience*. New York : Harper and Row, 1990.
- CYERT, R.M. MARCH, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.
- CYRULNIK, B. *Un merveilleux malheur*. Paris : Odile Jacob, 1999.
- CZARNIAWSKA, B. *Une approche narrative à l'organisation des études*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. How to Control Things with Words : Organizational Talk and Control. *Management Communication Quarterly*, 1988, n° 11, pp 170-193.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Narratives of Individual and Organizational Identities. In: *Communication Yearbook*, pp 193-221. Newbury Park : Sage Publications, 1994.

DALAI LAMA. *Le pouvoir de la compassion*. Londres : Thorsons, 1995.

DALAI LAMA. *Vivre la vie* : Shambhala Sun, 2004.

DAMASIO, A.R. *L'erreur de Descartes*. Paris : Odile Jacob, 1994.

DANERMARK, D. EKSTROM, M. JAKOBSEN, L. KARLSSON, J.C. *Explaining Society, Critical Realism Interventions*. Oxon : Routledge, 2002.

DANTZER, R. *L'illusion psychosomatique*. Paris : Odile Jacob , 1989.

DANTZER, R. *Les émotions*. Paris : PUF, 1988.

DARWIN, C. *The expression of the emotions in man and animals*. Londres : Complexes, 1872.

DAVIDSON, R.J. The neuroscience of emotion. In : GOLEMAN, D, *Destructive emotions: How can we overcome them ? A scientific dialogue with the Dalai Lama*, pp 179-205. New York : Bantam Books , 2003.

DAVIS, M. Measuring individual differences in empathy : Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, n° 44, pp 113-126.

DAVIS, M.H. KRAUS, L.A. *Personnalité et empathie exactitude, empathie précision*. New York : The Guilford Press , 1997, pp 144-168.

DAVITZ, J.R. *The language of emotions*. New York : Academic Press , 1969.

DE LA VILLE, V. MOUNOUD, E. *The tactics of strategising : a very ordinary perspective*. Workshop on Micro Strategy and Strategising : Brussels, EIASM, 2001.

DE WAAL. *Good natured: The origins of right and wrong in humans and other animals*. Harvard : Harvard University Press, 1996.

DECI, E.L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, vol 18, pp 105-115.

DECI, E.L. RYAN, R.M. A motivational approach to self : integration in personality. In : ICKES, W.J, *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation*, vol 38, pp 237-284. Dienstbier : University of Nebraska Press, 1991.

DECI, E.L. RYAN, R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press, 1985.

DECOURT, P. L'identité et la perte. *Revue française de psychanalyse*, 1999, n° 63, pp 1153-1164.

DEJOURS, C. *Le corps entre biologie et psychanalyse*. Paris : Payot, 1986.

DELACOUR, J. *Neurobiologie des comportements*. Paris : Hermann, 1984.

DESCARTES, R. *Les passions de l'âme*. Paris : Vrin, 1647/1970.

DIAMOND, M.A. Organizational Identity A Psychoanalytical Exploration of Organizational Meaning. *Administration and Society*, 1988, n° 20, pp 166-190.

DIENER, E. NICKERSON, C. LUCAS, R.E. SANDVIK, E. *The direction of influence between income and subjective well-being*. Urbana-Champaign. : University of Illinois, 2000.

DIERICKX, I. COOL, C.K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 1989, n° 12, pp 1504-1511.

DOUGHERTY, C.J. PURTILLO, R. Médecin a le devoir de compassion. *Cambridge trimestriel de l'éthique des soins de santé*, 1995, n° 4, pp 426-433.

DOWNING, S.J. LYE, S.J. BRADSHAW, J.M.C. PORTER, D.G. Rat myometrial activity in vivo : effects of oestradiol-17 beta and progesterone in relation to the concentrations of cytoplasmic progesterone receptors. *Journal Endocrinologie*, 1978, n° 78, pp 119-124.

DRISKELL, J.E. SALAS, E. *Stress and human performance*. Hillsdale : Erlbaum, 1996.

DUBAR, C. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin, 1995.

DUBÉ, L. KAIROUZ, S. JODOIN, M. L'engagement : un gage de bonheur ? *Revue québécoise de psychologie*, 1997, n° 18, pp 211-237.

DUMAS, G. *La théorie de l'émotion* (3e éd). Paris : Alcan,, 1910.

DUNN, R.G. Self Identity and Difference. *The Sociological Quarterly*, 1997, n° 38, pp 687-705.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, janv/fév 2000, n° 127, pp 84-102.

DUTTA, S. NARASIMHAN, O. RAJIV, S. Conceptualizing and measuring capabilities : methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 2005, n° 26, pp 277-285.

DUTTON, J.E. DUKERICH, J.M. HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 1994, vol 39, n° 2, pp 239-263.

DUTTON, J.E. FROST, P.J. WORLINE, M.C. LILIUS, J.M. KANOV, J. Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 2002, n° 1, pp 54-61.

DUTTON, J.E. HEAPHY, E. Coming to life : The power of high quality connections at work. San Francisco, *Positive Organizational Scholarship*, 2003.

DUTTON, J.E. LILIUS, J.M. KANOV, J. The transformative potential of compassion at work To appear. In : COOPERRIDER, D. FRY, R, PEDERIT, S (éd), *New Designs for Transformative Cooperation*. Palo Alto : Stanford University Press, 2003.

DUTTON, J.E. QUINN, R. PASICK, R. The Heart of Reuters. *Center for Positive Organizational Scholarship*. University of Michigan, 2002.

DUTTON, J.E. Breathing life into organizational studies. *Journal of Management Inquiry*, n° 12, pp 1-19, 2003.

DUTTON, J.E. WORLINE, M.C. FROST, P.J. LILIUS, J. Explaining compassion organizing competence. *Paper under review*, 2004.

EASTERBY-SMITH, M. THORPE, R. LOWE, A. *Management Research : An Introduction*. London : Sage Publications, 2002.

EBERWEIN, W-D. Crises Research : A Western View. In : FREI, D (éd), *Crises and Crisis Management - An East-West Symposium*, pp 126-127. Westmead : Saxon House, 1978.

ECCLES, C.J. *Évolution du cerveau et création de la conscience*. Paris : Flammarion, 1994.

ECKENRODE, J. WETHINGTON, E. The process and outcome of mobilizing social support. In : DUCK, S, SILVER, R.C (dir), *Personal relationships and social support*, pp 83-103. Londres : Sage Publications, 1990.

EISENHARDT, K.M. BEHNAM, T. Accelerating Adaptive Processes : Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 1995, n° 40, pp 84-110.

EISENHARDT, K.M. Building theories from cases study research. *Academy of Management Research*, 1989, n° 14, pp 532-550.

EISENHART, K.M. MARTIN, J. Dynamic Capabilities : What are they ? *Strategic Management Journal*, 2000, n° 21, pp 1105-1121.

EKINS, P. SIMON, S. DEUTSCH, L. FOLKE, C. DE GROOT, R. A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 2003, n° 44, pp 165–185.

EKMAN, P. A new pan-cultural facial expression of emotion. *Motivation and Emotion*, 1986, n° 10, pp 159-168.

EKMAN, P. An argument for basic emotions. *Cognition and emotion*, 1992, n° 6, pp 169-200.

EKMAN, P. Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, n° 17, pp 124-129.

EKMAN, P. Cross cultural studies of facial expressions. In : P, EKMAN (ed). *Darwin and facial emotion*. New York : Academic Press, 1973.

EKMAN, P. Expression and the nature of emotion. In : SCHERER, K.R, EKMAN, P, *Approaches to emotion*, pp 319-344., Hillsdale : Lawrence Erlbaum, 1984.

EKMAN, P. FRIESEN, W.V. ANCOLI, S. Facial Signs of Emotional Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, n° 39, pp 1125-1134.

EKMAN, P. FRIESEN, W.V. *Facial action coding system : Investigators guide*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1978.

EKMAN, P. FRIESEN, W.V. The repertoire of non verbal behavior : categories Origins, usage and coding. *Semiotica*, 1969, n° 1, pp 49-98.

EKMAN, P. FRIESEN, W.V. TOMKINS, S.S. Facial affect scoring technique : a first validity study. *Semiotica*, 1971, n° 3, pp 37-58.

EKMAN, P. LEVENSON, R. FRIESEN, W.V. Automatic nervous system activity distinguishes between emotions. *Science*, 1983, n° 221, pp 1210-1208.

EKMAN, P. SORENSEN, E.R. FRIESEN, W.V. Pan-cultural elements in facial displays of emotion. *Science*, 1969, n° 164, pp 86-88.

EKMAN, P. *The facial action coding system*. Palo Alto : Consulting Psychologist Press, 1978.

ELLIOTT, D.S. HUIZINGA, D. Improving self-reported measures of delinquency. In : KLELN, M.W (éd), *Cross-national research, self-reported crime and delinquency*, 155-186. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1989.

ERIKSON, E.H. *Identity Youth and Crisis*. New York : Norton, 1968.

EVARD-SAMUEL, K. Fusions et acquisitions : Ruptures ou crise organisationnelles. *Série Recherche*, 2001, p 17.

EYSENCK, H.J. Anxiety and the natural history of neurosis. In : SPIELBERGER, C.D, SARASON, I.G (éd), *Stress and anxiety* (Vol 1), 51-94. New York : Wiley, 1975.

FAIRHURST, G. SARR, R. *The art of Framing Managing the Language of Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.

FAYOL, H. *General Industrial Management*. Londres : Pitman, 1949.

FELDMAN, M.S. BARRETT, L. RUSSELL, J.A. Independence and bipolarity in the structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, n° 74, pp 967-984.

FELDMAN, M.S. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 2000, vol 11, n°6, pp 611-629.

FELDMAN, M.S. PENTLAND, B.T. *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, Administrative Science Quarterly, 2003, n° 48, pp 94-118.

- FELDMAN, M.S. Resources in emerging structures and processes of change. *Organization Science*, 2004, vol 15, n°3, pp 295-309.
- FELDMAN, M.S. *Strategies for interpreting qualitative data ThousandsOaks*. Londres : Sage Publications.
- FERRET, S. *L'Identité : textes*. Paris : Flammarion, 1998.
- FIGLEY, C.R. Compassion fatigue : Toward a new understanding of the costs of caring. In: STAMM, B.H (éd), *Secondary traumatic stress : Self-care issues for clinicians, researchers, and educators*, pp 3-28. Baltimore : Sidran Press , 1995.
- FINE, G.A. Letting off steam ? redefining a restaurant's work environment. In : MOORE, M, SNYDER, R (éd), *Inside, Organizations : Understanding the Human Dimension Jones*, Newbury Park. Londres : Sage Publications, 1988.
- FINEMAN, S. *Emotion dans les organisations*. Londres : Sage Publications, 1993.
- FINEMAN, S. Emotion et organisation. In : HARDY, C, CLEGG, S, NORD, W (dir), *Handbook of Organization Studies*. Londres : Sage Publications, 1996.
- FINEMAN, S. *Understanding emotion in organizations*. Londres : Sage Publications, 2003.
- FISHER, S. *Stress and the perception of control*. Erlbaum : Hillsdale, 1984.
- FLETCHER, J.K. *La disparition des actes des femmes, le pouvoir pratique et relationnelles sur le lieu de travail*. Cambridge : MIT Press , 1999.
- FLETCHER, J.K. Pratique relationnel : une féministe de reconstruction de travail. *Journal of Management enquête*, 1998, n° 7, pp 163-187.
- FOLLET, M.P. *Le nouvel État*. New York : Longman's Green, 1918.
- FOLLET, M.P. *Mary Parker Follet : Prophète de la gestion*. Boston : Harvard Business School Press , 1995.
- FOSS, N.J. Equilibrium vs Evolution. In : NICOLAI, J. *The Resource-based Perspective*.
- FOSS, P, ROBERTSON, L, *Resources, Technology and Strategy*. Londres : Routledge, 2000.
- FOSS, N.J. ISHIKAWA, I. Towards a dynamic resource-based view. *Organization Studies*, 2007, vol 28, n° 5, pp 749-772.
- FOSS, N.J. Knowledge-based approaches to the theory of the firm : some critical. *Organization Science*, 1996, n° 5, pp 470-476.
- FOUCAULT, M. *Histoire de la sexualité*, tome 3, Le Souci de soi. Paris : Gallimard, 1984.
- FRAISSE, P. Les émotions. In : FRAISSE, P, PIAGET, J (éd), *Traité de psychologie expérimentale*, vol V, Motivation, émotion et personnalité, pp 83-153. Paris : PUF, 1975.
- FRANCFORT, I. OSTY, F. SAINSAULIEU, R. UHALDE, M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1995.

- FRANK, A.W. La pédagogie de la souffrance. *Theory and Practice*, 1992, n° 2, pp 467-487.
- FREDRICKSON, B. Positive emotions and upward spirals in organizations. In : CAMERON, K.S, DUTTON, J, QUINN, R, *Positive Organizational, Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.
- FREDRICKSON, B. The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 2001, n° 56, pp 218–226.
- FREILING, J. GERSCH, M. GOEKE, C. On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 2008, vol 29, n° 8-9, pp 1143-1164.
- FREUD, S. *Etudes sur l'hystérie*. Paris : PUF, 1895.
- FREUDENBERGER, H.J. *Burnout : The High Cost of High Achievement*. In : Thèse de doctorat, 1980.
- FREUDENBERGER, H.J. *L'épuisement professionnel*. Boucherville : Gaétan Morin, 1985.
- FRIEDMAN, S. DCHRISTENSEN, P. DEGROOT, J. Work and life : The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 1998, n° 11/12, pp 119–130.
- FRIEDMANN, G. *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard, 1964.
- FRIJDA, N.H. Emotions, cognitive structures and action tendency. *Cognition and Emotion*, 1987, n° 1, pp 115-143.
- FRIJDA, N.H. Les théories des émotions un bilan. In : BRIME, KSCHERER (éd), *Les émotions*. Neuchatel, 21-72 : Delachaux et Niestlé, 1989.
- FRIJDA, N.H. SAGERMAN, J. Can computers feel ? Theory and design of an emotional system. *Cognition and Emotion*, 1987, n° 1, pp 235-258.
- FRIJDA, N.H. *The emotions*. New York : Cambridge University Press, 1986.
- FRONE, M. YARDLEY, J. Workplace family-supportive programmes : predictors of employed parents importance ratings. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 1996, n° 69, pp 351-366.
- FROST, P. ROBINSON, S. The Toxic Handler : Organizational Hero - and Casualty. *Harvard Business Review*, 1999, vol 77, n° 4, pp 96-106.
- FROST, P.J. DUTTON, J.E. WORLINE, M.C. WILSON, A. Narratives of compassion in organizations. In : FINEMAN, S (éd), *Emotion, Organizations*, pp 25-45. Thousand Oaks : Sage Publications, 2000.
- FROST, P.J. Power politics and influence. In : PUTNAM, L, JABLLN, F, ROBERTS, K, PORTER, L (éd), *Handbook of organizational communication : An interdisciplinary perspective*, pp 503-548. Newbury Park : Sage Publications, 1987.

- FROST, P.J. *Toxic emotions at work : How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston : Harvard Business School Press , 2003.
- FROST, P.J. Why compassion counts ! *Journal of Management Inquiry*, 1999, n° 8, pp 127-133.
- GABRIEL, Y. *Storytelling in organizations : Facts fictions and fantasies*. Oxford : Oxford University Press, 2000.
- GAGLIARDI, P. *Symbols and Artifacts : Views of the Corporate Landscape*. New York : Aldine de Gruyter., 1990.
- GAGLIARDI, P. The Creation and Change of Organizational Cultures : a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 1986, n° 7, pp 117-134.
- GAGNÉ, M. FOREST, J. The study of compensation systems through the lens of Self-Determination Theory : Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 2008, n° 49, pp 225-232.
- GAGNÉ, M. SENEAL, C.B. KOESTNER, R. Proximal job characteristics feelings of empowerment and intrinsic motivation : A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, n° 27, pp 1222-1240.
- GARDNER, H. The vehicle and the vehicles of leadership. *American Behavioral Scientist*, 1999, n° 42, pp 1009–1023.
- GARMEZY, N. Reflections and commentary on risk resilience and development. In : SHERROD, L.R, GARMEZY, RUTTER, N, HAGGERTY, R.J, *Stress, risk and resilience In : children and adolescents Processes, mechanisms and interventions*, pp 1-18. Cambridge : Cambridge university Press., 1996.
- GARMEZY, N. RUTTER, M. *Stress Coping and Development in Children*. 1983.
- GEORGE, J. Emotions and leadership : The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 2000, vol 53, n° 8, pp 1027-1055.
- GERGEN, K.J. GERGEN, M.M. Narrative and the self as relationship. In : BERKOWITZ, L (éd), *Experimental social psychology*, ch 21, pp 17-56. New York : Academic, 1998.
- GIACOMO, R. *Les neurones miroirs*. Paris : Odile Jacob, 2008.
- GIDDENS, A. *Profiles and Critiques in Social Theory*. Londres : Macmillan Berkeley, 1979.
- GILLIGAN, C. LAUGIER, S. PAPERMAN, P. NUROCK, V. *Une voix différente : Pour une éthique du care*. Paris : Flammarion.
- GIOIA, D. From individual to Organizational Identity. In : WHETTEN, D.A, GODFREY, P (éd), *Identity*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1998.

- GIOIA, D. SCHULTZ, M. CORLEY, K. Organizational Identity, image and adaptative instability. *Academy of Management Review*, 2000, n° 25, pp 63-82.
- GIROUX, N. COOREN, F. Le changement du discours stratégique. In : *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine*, pp 355-369. Canada : Les presses de l'Université Laval, Economica, 2000.
- GIROUX, N. *L'évolution des intentions stratégiques : le cas Desjardins*. Thèse de doctorat: Université du Québec à Montréal, 1990.
- GIROUX, N. Vivre son deuil pour s'appropriier les transformations organisationnelles. *Interactions*, 1998, vol 2, n° 1, pp 154-173.
- GITTELL, J.H. CAMERON, K.S. LIM, S. RIVAS, V. Relationship layoffs and organizational resilience : Airline Industry response to Septembre, 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, vol 42.
- GITTELL, J.H. CAMERON, K.S. Virtuous leadership, relationships and resilience: The role of relational and financial reserves in responding to crisis. Brandeis University. 2003.
- GLASER, B. STRAUSS, A. *La Trame de la négociation*. Paris : L'Harmattan, 1992.
- GLYNN, M.A. Innovative genius : a framework for relating individual and organisational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 1996, vol 21, n° 4, pp 1081-111.
- GLYNN, M.A. WROBEL, K.A. My family my firm : How familial relationships act as endogenous organizational resources. In : DUTTON, J.E, RAGINS, B.R, *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research agenda*, 2006.
- GOFFMAN, E. *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*. Boston : Northeastern University Press, 1974.
- GOFFMAN, E. *Interaction ritual : essays in face-to-face behaviour*. Chicago : Aldine Publishing, 1967.
- GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1995.
- GOLEMAN, D. *Working with emotional intelligence*. New York : Bantam Books, 1998.
- GOODMAN, L. *Exploratory latent structure models using both identifiable and unidentifiable models*. *Biometrika*, 1974.
- GORI, R. *Logique des passions*. Paris : Denoël, 2002.
- GRANT, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 1991, pp 114-135.
- GRAY, J.A. *The psychology of fear and stress*. Londres : Weidenfeld & Nicholson, 1971.

GREEN, S.G. LIDEN, R.C. Contextual and attributional influences on control decisions. *Journal of Applied Psychology*, In Lawrence Erlbau, *Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management*, 1980, n° 65, pp 453-458.

GREENBERG, J. A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 1987, vol 12, n° 1, pp 9-22.

GREENBERG, J. The Social Side of Fairness. In : CROPANZANO, R, *Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*, pp 79-103. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

GREENE, J.D. SOMMERVILLE, R. NYSTROM, L.E. DARLEY, J.M. COHEN, J.D. Une enquête de l'IRMf engagement affectif en jugement moral. *Science*, 2001, n° 293, pp 2105-2108.

GROSJEAN, M. La régulation interactionnelle des émotions dans le travail hospitalier. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 2001, vol 7, n° 16, pp 339-355.

GROSJEAN, M. *Les musiques de l'interaction*. In : Thèse de doctorat. Lyon : ULyon 2, 1991.

GROSJEAN, V. RIBERT-VAN-VAN DE WEERDT, C. Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions Les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le travail humain*, 2005, vol 68, n° 4, pp 355-378.

GUILLAUMIN, J. *Le rêve et le Moi*. Paris : PUF, 1979.

GUPTA, V.B. *La justice sociale dans la tradition hindoue*. Paris : The Record, 2000, p 222.

GUTEK, B.A. BHAPPU, A.D. LIAO-TROTH, M.A. BENNETT CHERRY, B. Distinguishing between service relationships and encounters. *Journal of Applied Psychology*, 1999, n° 84, pp 218-33.

GUTEK, B.A. SEARLE, S. KLEPA, L. Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol 76, n° 4, pp 560-568.

GUTTMAN, L. A new approach to factor analysis : The Radex. In : LAZARSFELD, P.F (éd), *Mathematical thinking In : the social sciences*, pp 258-348. Glencoe : Free Press, 1954.

HACKMAN, J.R. OLDHAM, G.R. Motivation through the design of work : test of a theory organizational. *Behavior and Human Performance*, 1976, vol 16, pp 250-279.

HACKMAN, J.R. OLDHAM, G.R. *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1980.

HADOT, P. Histoire du souci. *Magazine littéraire*, 1996, n° 345, Juillet-Août, pp 18-23.

HALL, E. *La dimension cachée*. Paris : Seuil, 1971-1966.

HALLOWELL, E.M. Le moment de l'homme au travail. *Harvard Business Review*, 1999 Janvier-Février, n° 77, pp 58-66.

HANUS, M. *La résilience À quel prix ?* Paris : Maloine, 2001.

HARGADON, A. SUTTON, R.I. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 1997, n° 42, pp 716-749.

HARRINGTON, A. La compassion est une émotion ? A Cross-Cultural exploration mentale de typologies. In : DAVIDSON, R.J, HARRINGTON, A, *Visions de la compassion : les scientifiques occidentaux et bouddhistes tibétains examiner la nature hupeutne*, pp 18-30. Oxford : Oxford University Press. , 2002.

HARTER, S. *The self-perception profile for children*. Denver : University of Denver, 1985.

HARVEY, J.H. The psychology of loss as a lens to a positive psychology. *American Behavioral Scientist*, 2001, n° 44, pp 838–853.

HATCH, M.J. SCHULTZ, M. Relations between Organizational Culture Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 1997, n° 31, pp 356-365.

HATFIELD, E. CACIOPPO, J.T. RAPSON, R.L. *Emotional contagion*. Cambridge : Cambridge University Press et Maison des Sciences de l’homme, 1994.

HATFIELD, E. SPRECHER, S. Measuring passionate love in intimate relations. *Journal of adolescence*, 1986, n° 9, pp 383-410.

HAVILAND, J. KAHLBAUGH, P. *Emotion and Identity*. Birmingham : Handbook of Emotions, 2000.

HAVILAND, J.B. Anchoring iconicity and orientation. *Journal of Linguistic Anthropology*, In : Guugu Yimithirr, *Pointing gestures*, 1993, n° 3, pp 3-45.

HEATH, C. SITKIN, S.B. Big-Big B contre-O : What is organizational about organizational behavior ? *Journal of Organizational Behavior*, 2001, n° 22, pp 43-58.

HEIFETZ, R.A. *Leadership sans réponses faciles*. Cambridge : Press of Harvard University Press, 1994, pp 327-339.

HENRY, J.P. STEPHENS, P.M. Stress, health and the social environment. In : *A sociobiological approach to medecine*. New York : Springer Verlag, 1977.

HERMAN, C.F. Some consequences of crisis which limitthe viability of organizations. *Administrative Science Quaterly*, 1963, n° 8, pp 61-82.

HERZBERG, F. MAUSNER, B. PETERSON, R.O. CAPWELL, D.F. *Job attitudes : Review of research and opinion*. Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh,, 1957.

HERZBERG, F. MAUSNER, B. SNYDERMAN, B.B. *The motivation to work*. New York : John Wiley, 1959.

HERZBERG, F. *Travail et la nature de l'homme*. World : Cleveland, 1966.

HIMMELFARB, G. L'idée de la compassion : Les Britanniques Les Français contre l'illumination. *L'intérêt public*, 2001, n° 145, pp 3-24.

HOBBS, T. Of identity and difference. In : Sir MOLESWORTH, W (éd), *The English Works of Thomas Hobbes*, Chap XI du De Corpore, vol I, BOHN, J, 1839, pp 132-138, tr. fr. des extraits par FERRET, S, VANNIER, J, *De l'identité et de la différence*, 1998, pp 109-115.. Paris : Flammarion, 1655.

HOCHSCHILD, A. The economy of gratitude. In : FRANKS, D, McCARTHY, D, *The sociology of emotions : Original essays and research papers, Contemporary studies*, Sociologie, vol 9, pp 95-114. Greenwich, Connecticut : JAI Press Inc., 1989.

HOCHSCHILD, A.R. *Le temps bind : Lorsque le travail devient la peutson et la peutson devient de travail*. New York : Metropolitan Books, 1997.

HOCHSCHILD, A.R. *The commercialization of intimate life*. Berkley : University of California Press, 2003.

HOCHSCHILD, A.R. *The managed heart*. Berkley : University of California Press, 1983.

HODGSON, G.M. *Economics and Utopia - Why the Learning Economy is Not the End of History*. Londres : Routledge, 1999.

HODGSON, G.M. *How Economics Forgot History The Problem of Historical Specificity in the Social Sciences*. Londres : Routledge, 2001.

HOLMER-NADESAN, M. Organizational Identity and Space of Action. *Organization Studies*, 1996, n° 17, pp 49-81.

HOLMES, T.H. RAHE, R.H. The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 1967, n° 11, pp 218-213.

HOOPE, D.G. HADSEN, T.L. WALKER, G. Guest editors introduction to the special issue : Why is there a resource-based view ? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 2003, n° 24, pp 889-902.

HOROWITZ, M.J. *Stress response syndromes*. New York : Jason Aronson, 1976, ch 2.

HOUSE, J.S. *Le stress au travail et le soutien social*. Reading : Addison-Wesley, 1981.

HUME, D. *A Treat is eof Human Nature*, trad *Traité de la nature humaine l'Entendement Livre I et Appendice*. Paris : Flammarion, 1740/1995.

HUSSERL, E. *Méditations cartésiennes*. Paris : Vrin, 1929.

HUTCHIN, S. La technologie de l'équipe de navigation. In : GALEGHER, J, KRAUT, R.E, EGIDO, C (éd), *Le travail d'équipe intellectuelle*, pp 191-220. Hillsdale : Erlbaum, 1990.

HUY, Q.N. Emotional capacité, l'intelligence émotionnelle et changement radical. *Academy of Management Review*, 1999, n° 24, pp 325-345.

HUY, Q.N. L'équilibre émotionnel de la continuité et changement radical : la contribution des cadres intermédiaires. *Administratives Science Quarterly*, 2002, n° 47, pp 31-69.

- HYDE, L. *Le don : l'imagination et la vie érotique de propriété*. New York : Vintage Books, 1979.
- IZARD, C.E. *A social interactional theory of emotions*. New York : Wiley, 1977.
- IZARD, C.E. Emotion. In : HEWSTONE, M, STROEBE, W (éd), *Introduction to Social Psychology, a European perspective*, ch 3, pp 151-191. Oxford : Blackwell, 2000.
- IZARD, C.E. *Human emotions*. New York : Plenum Press, 1977.
- IZARD, C.E. IZARD, B.S. *Expression of emotions as a transcultural language in social interactions and theatrical performance*. W von Raffler-Engel (ed), 1980.
- IZARD, C.E. Les émotions : fonctions et composantes. In : MAZET, P, LEBOVICI, S (éd), *Emotions et affects chez le bébé et ses partenaires*. Eshel, 1992.
- IZARD, C.E. MALATESTA, C.Z. Perspectives on emotional development I : Differential emotion theory of early emotional development. In : OSOFSKY, J.D (éd.), *Handbook of infant development*, pp 494-554. New York : Wiley Interscience., 1987.
- IZARD, C.E. *The face of emotion*. New York : Appleton-Century-Crofts, 1971.
- IZARD, C.E. *The maximally discriminative facial movement coding system*. Newark : University of Delaware, 1979.
- JACQUES, F. *Différence et subjectivité : anthropologie d'un point de vue relationnel*. Paris : Aubier Montaigne, 1982.
- JACQUES, F. *L'espace logique de l'interlocution*. Paris : PUF, 1985.
- JACQUES, R. À théoriser les dimensions des soins de travail : la prestation de soins structurelles et la pratique des soins comme une façon de voir. *Nursing Administration Quarterly*, 1993, n° 17, pp 1-10.
- JAMES, W. *Principles of Psychology*. New York : Holt, 1890.
- JOHNSON, D.R. HOOPES, D.G. Managerial cognition, sunk costs and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 2003, n° 24, pp 1057-1068.
- JONES, M.O. *Studying Organizational Symbolism : What How Why ?* Londres : Sage, 1993.
- JOSSIELSON, R. *L'espace entre nous : une exploration des dimensions des relations hupeutnes*. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- KAËS, R. *Crise rupture et dépassement*. Paris : Dunod, 1979.
- KAËS, R. *Le groupe et le sujet du groupe*. Paris : Dunod, 1993.
- KAHN, A.W. Holding environnement au travail. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, n° 37, pp 260-279.
- KAHN, A.W. Soutenir les aidants : Modèles d'organisation de soins. *Administrative Science Quarterly*, 1993, n° 38, pp 539-563.

- KAHN, J. LANGLIEB, A.M. *Mental health and productivity in the workplace : A handbook for organizations and clinicians*. Hoboken : Jossey-Bass,, 2003.
- KANIASTY, K. NORRIS, F.H. *Mobilization and deterioration of social support following natural disasters*. *Current Directions in Psychological*, 1995.
- KANOV, J. MAITLIS, S. WORLINE, M.C. DUTTON, J.E. FROST, P.J. LILIUS, J. Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 2004, n° 47, pp 808-827.
- KANT, E. *Anthropologie du point de vue pragmatique*. Paris : Flammarion, 1798/1993.
- KASPI, A. RUANO-BORBALAN, J-C. La dynamique identitaire. *Sciences Humaines*, Hors Série : Identité, Identités, 1997, n° 15, p 4.
- KATZ, D. KAHN, R. *La psychologie sociale des organisations*. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- KATZ, J. *How Emotions Work*. Chicago : University of Chicago Press, 1999.
- KATZELL, R.A. THOMPSON, D.E. An integrative theory of work motivation, suivi de l'article, An integrative model of work attitudes motivation and performance. *Human Performance*, 1988, 1990, vol 3, pp 63-85.
- KELLY, J.R. BARSADE, S.G. Humeur et émotions en petits groupes et équipes de travail. *Organizational Behavior & humaines processus de décision*, 2001, n° 86, pp 99-130.
- KEMPER, T.D. *A social interactional theory of emotions*. New York : Wiley, 1978.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. *La connotation*. Lyon : PUL, 1981.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. Les cultures de la conversation. *Sciences humaines*, 2000, Hors série n° 27, p 50.
- KIEFER, T. BRINER, R. Handle with care. *People Management*, 2003, n° 23, pp 48-50.
- KIESLER, C. *The psychology of commitment Experiments linking behavior to belief*. New York : Academic Press, 1971.
- KINARD, E.M. Classifying type of child maltreatment : Does the source of information make a difference ? *Journal of Family Violence*, 1998, n° 13, pp 105-112.
- KINNIE, N. HUTCHINSON, S. PURCELL, J. Fun and surveillance : the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, vol 11, n° 5, pp 967-985.
- KLEINGINNA, P.R. KLEINGINNA, A.M. A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 1981, n° 5, pp 345-379.
- KLUCKHOHN, C. Myths and rituals : A general theory. *Harvard Theological Review*, 1942, n° 35, pp 45-79.

- KNIGHTS, D. WILLMOTT, H. Power and Identity. In : *Theory and Practice*. RFK, 1985, n° 31, pp 22-46.
- KOBASA, S.C. Stressful life events personality and health : an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, n° 1, pp 1-11.
- KOENIG, G. Les ressources au principe de la stratégie. In : KOENING, G (coord), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*. Paris : Economica, 1999.
- KOTTER, J. *Le cœur du changement : la réalité, les histoires de la façon dont les gens changent leurs organisations*. Boston : Harvard Business School Press, 2002.
- LABARRIERE, P-J. Identification. In : *Encyclopédie Philosophique Universelle*, p 1207. Paris : PUF, 1990.
- LABORIT, H. *L'inhibition de l'action*. Paris : Masson, 1985.
- LAGADEC, P. *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable acteurs responsables*. Paris : Les Editions d'organisation, 1993, p 81.
- LAGADEC, P. *Ruptures créatrices*. Paris : Ed d'Organisation, 2000.
- LANGE, C.G. *The emotions*. Baltimore : Williams & Wilkins, 1885/1922.
- LARÇON, J-P. REITTER, R. *Corporate Identity and Societal Strategy In Seminar on Societal Strategy of the Business Firm*. Bruxelles : CESA, 1978.
- LAUGIER, S. Le dialogue et l'apprentissage du langage. In : VERNANT, D (dir), *Dialogue, Recherches sur la philosophie et le langage*, 1992, n° 14, pp 87-111.
- LAVILLE, J-L. SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'association*. Paris : Desclée de Brouwer, 1998, p 16.
- LAWSON, T. *Economics and Reality*. Londres : Routledge, 1997.
- LAZARUS, R.S. *Emotion and adaptation*. New York : Oxford University Press, 1991.
- LAZARUS, R.S. FOLKMAN, S. *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer Verlag, 1984.
- LAZARUS, R.S. On the primacy of cognition. *American Psychology*, 1984, n° 39, pp 124-129.
- LAZARUS, R.S. *Psychological stress and the coping process*. New York : McGraw Hill, 1966.
- LAZARUS, R.S. Thoughts on the relation between emotion and cognition. *American Psychology*, 1982, n° 37, pp 1019-1024.
- LE BRETON, D. *Passions du risque*. Paris : Métailié, 1991.

LECRIVAIN, G. Management des organisations et stratégies. In : THEVENET, M, *De la motivation à l'implication au travail, Le plaisir de travailler*, vol 7. Paris : ed Organisation, 2004.

LEE-TREWEEK, G. Emotions, Order and emotional power in care assistant work. In : GABE, J, JAMES, V (éd), *Health Care and Emotions*. Londres : Blackwell, 1997.

LEMYRE, L. *Stress psychologique et appréhension cognitive*. Quebec : Université Laval, 1987.

LEMYRE, L. TESSIER, R. Concept and measurement of psychological stress. *Canadian Family Medecine*, 2003, n° 49, pp 1159-1160.

LEMYRE, L. TESSIER, R. FILLION, L. *Measure of psychological stress MPS : Users manual Brossard*. Behaviora Inc, 1990.

LEMYRE, L. TESSIER, R. Mesure de Stress Psychologique (MSP) : Se sentir stressé-e. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 1988, n° 20, pp 302-321.

LEMYRE, L. TESSIER, R. Stress et stressés : Une mesure de la dimension chronique. *Revue québécoise de psychologie*, 1987, n° 8, pp 54-66.

LERNER, M.J. *La croyance en un monde juste : Une illusion*. New York : Plenum, 1980.

LEVENTHAL, H. A perceptual theory of emotion. *Adv Expert Sociale Psychologie*, 1984, n° 17, pp 117-182.

LEVENTHAL, H. A perceptual-motor processing model of emotion. In : PLINER, P, BLANSTEIN, K, SPIGEL, I.M (éd), *The Study of Communication and Affect : Perception and Emotion*. New York : Plenum Press, 1979.

LEVENTHAL, H. A perceptual-motor theory of emotion. *Adv Expert Sociale Psychologie*, 1984, n° 17, p 117.

LEVENTHAL, H. Toward a comprehensive theory of emotion. In : BERKOWITZ, L (éd), *Experimental social psychology*, vol 13, pp 140-208. New York : Academic Press, 1980.

LIKERT, R. *L'organisation hupeutne : La gestion et la valeur*. New York, 1967.

LILIUS, J.M. WORLINE, M.C. DUTTON, J.E. KANOV, J.M. FROST, P.J. MAITLIS, S. *What good is compassion at work ? Manuscript in preparation*. Michigan : University of Michigan, 2003.

LILIUS, J.M. WORLINE, M.C. DUTTON, J.E. KANOV, J.M. FROST, P.J. MAITLIS, S. *What good is compassion at work ? Working paper*. Michigan : University of Michigan, 2004.

LINDSLEY, D.B. Emotion. In : STEVENS, S.S (éd), *Feelings and emotion*. New York : Wiley, 1951.

LIPPS, T. *Aesthetik : Psychologie der Schönen und der Kunst*. Leipzig : Vogt, 1903.

LOCKE, E.A. LATHAM, G.P. *Goal setting : A motivational technique that works!* Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984.

LOCKE, E.A. SHAW, K.N. SAARI, L.M. LATHAM, G.P. Goal setting and task performance : 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1981, vol 90, n°1, pp 125-152.

LOCKE, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, vol 3, n°2, pp 157-189.

LODAHL, T.M. KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 1965, vol 49, n° 1, pp 24-33.

LORENZ, K. *L'agression*. Paris : Flammarion , 1969.

LUMINET, O. *Psychologie des Emotions*. Bruxelles : De Boeck Université, 2002.

LYONS, W. *Emotions*. Cambridge : Cambridge University Press, 1980.

MAANEN, J.V. GIDEON, K. Realfeelings : Emotional expressions and organization culture. In : STAW, B, CUMMINGS, L.L (éd), *Organizational Behavior*, Vol 11, pp 43-102. Greenwich : JAI Press, 1989.

MACEY, W.H. SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, 2008, n° 1, pp 3–30.

MAEL, F.A. TETRICK, L.E. Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 1992, vol 52, n° 4, pp 813-824.

MAITLIS, S. *Meeting emotion : The role of emotion in top management team politics*. Columbia : University of British Columbia, , 2004.

MAITLIS, S. OZCELIK, H. Toxic decision processes : A study of emotion in organizational decision making. *Organization Science*, 2004, n° 15, pp 375-393.

MAKADOK, R. Doing the right thing and knowing the right thing to do : Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal*, 2003, n° 24, pp 1043-1055.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 2001, n° 22, pp 387-401.

MARC, E. L'identité personnelle. In : Hors Série : *Identité, Identités*, n° 15, pp 6-8. Paris : Sciences Humaines, 1997.

MARSHALL, C. ROSSMAN, G.B. *Designing Qualitative Research*. Londres : Sage, 1995.

MARTIN, J. KNOPOFF, K. BECKMAN, C. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor : bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 1998, n° 43, pp 429-469.

MARTY, P. *La psychosomatique de l'adulte*. Paris : PUF, 1990.

- MARTY, P. M'UZAN, M. La pensée opératoire. *Revue française de psychanalyse*, 1963, n° 27 numéro spécial.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. *The Psychological Review*, 1943, vol 50, n°4, pp 370-396.
- MASTENBROEK, W. Comportement dans les organisations comme la gestion des émotions : passé et présent Au Nouveau-Mexique Ashkenasy. In : HARTEL, C.E.J, ZERBE, W.J (éd), *Les émotions au travail : la théorie, la recherche et la pratique*, pp 60-74. Westport : Quor, 2000.
- MATURANA, H.R. VARELA, F.J. *The Tree of Knowledge The Biological Roots of Human Understanding*, tr de l'américain par F-C Jullien, L'Arbre de la connaissance Racines biologiques de compréhension humaine, Paris, France. Munich, Scherz Verlag : Editions Addison-Wesley, 1992.
- MAUCORPS, P.H. BASSOUL, R. *Empathie et connaissance d'autrui*. Paris : CNRS, 1950.
- MAYO, E. *Les problèmes d'une civilisation industrielle*. Boston : Harvard : Harvard University, 1946.
- MCADAMS, D.P. *Les histoires que nous vivons par mythes personnels et la réalisation de soi*. New York : W Morrow, 1993.
- MCFARLANE, A.H. NORMAN, G.R. STREINER, D.I. ROY, R.G. The process of social stress : stable reciprocal and mediating relationships. *Journal of Health and Social Behavior*, 1983, n° 24, p 16.
- MCGRATH, R.G. MACMILLAN, I.C. VENKATRAMAN, S. Defining and developing competence a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 1995, pp 251-275.
- MCGREGOR, D. *Le côté hupeutn de l'entreprise*. New York : McGraw-Hill, 1960.
- MEAD, G.H. *L'esprit le soi et la société*. Paris : PUF, 1963, 1934.
- MEAD, G.H. *Mind self de la société : Du point de vue d'un comportementaliste sociale*. Chicago : The University of Chicago Press, 1962.
- MERLEAU-PONTY, M. *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard, 1945.
- MÉTAIS, E. *Stratégie et ressources de l'entreprise Théorie et pratique*. Paris : Economica, 2004.
- MEYER, J.P. ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, vol 1, n° 1, pp 61-89.
- MEYER, J.P. ALLEN, N.J. SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol 78, n° 4, pp 538-51.

- MEYER, J.P. HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 2001, vol 11, n° 3, pp 299-326.
- MEYER, J.W. ROWAN, B. Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, vol 83, n° 2, pp 340-363.
- MEYERSON, D.E. Feeling soulagé et épuisés : Une lecture féministe et ré-vision de stress à base de la médecine des émotions au sein de la science et de l'organisation. *Organisation Science*, 1998, n° 9, pp 103-118.
- MEYERSON, D.E. Interprétations de stress dans les institutions : la production culturelle de l'ambiguïté et l'épuisement. *Administrative Science Quarterly*, 1994, n° 39, pp 628-653.
- MEYERSON, D.E. Si les émotions ont été honorées : Une analyse culturelle. In : FINEMAN, S (éd), *L'émotion dans les organisations*, pp 167-183. Thousand Oaks : Sage publications, 2000.
- MILES, A.M. HUBERMAN, M.B. *Analysing qualitative data*. Thousand Oaks : Sage publications, 1984.
- MILLER, J.P. STIVER, I.P. *The healing connection*. Boston : Beacon Press, 1997.
- MILLER, N.E. The frustration-aggression hypothesis. *Psychol Rev*, 1941, n° 48, pp 337-342.
- MILLER, R.E. MURPHY, J.V. MIRSKY, I.A. Non-verbal communication of affect. *Journal Clin Psychol*, 1959, n° 15, pp 155-158.
- MILLER, V.D. & al. Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 2000, vol 13, n° 4, pp 626-658.
- MOINGEON, B. RAMANANTSOA, B. *An Identity Study of Firm Mergers : The Case of a French Savings Bank No*, 1993.
- MOINGEON, B. RAMANANTSOA, B. Understanding Corporate Identity : the French School of Thought. *European Journal of Marketing*, 1997, n° 31, pp 383-395.
- MOREL, D. *Documentaire, The Buddhist Broadcasting*. Paris : ADR Productions, Fondation ARTE FRANCE, 2006.
- MORELAND, R.L. MYASKOVSKY, L. Explorer l'exécution des prestations de formation de groupe: Transactive mémoire ou l'amélioration de la communication ? *Organizational Behavior & humaines processus de décision*, 2000, n° 82, pp 117-133.
- MORGAN, G. *Images de l'organisation*. Thousand Oaks : Sage publications, 1997.
- MORIN, E. Pour une crisologie. *Communications*, 1976, n° 25, p 149.
- MORRIS, J.A. FELDMAN, D.C. Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 1997, vol 9, n° 3, pp 257-74.

MORRIS, J.A. FELDMAN, D.C. The dimensions antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 1996, vol 21, n° 4, pp 986-100.

MOWDAY, R.T. PORTER, L.W. STEERS, R.M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, vol 14, n° 2, pp 224-247.

MUMBY, D. PUTMAM, L. La politique de l'émotion : Une lecture féministe de rationalité limitée. *Academy of Management Review*, 1992, pp 465-485.

MUMBY, D.K. La fonction politique du récit dans les organisations. *Communication Monographs*, 1987, n° 54, pp 115-127.

MURAVEN, M. GAGNE, M. ROSMAN, H. Helpful self-control : Autonomy support vitality and depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2008, n° 44, pp 573-585.

NADLER, D.A. LAWLER, E.E. Motivation : a diagnostic approach. In : HACKMAN, J.R, LAWLER III, E.E, PORTER, L.W, *Perspectives on behavior In : organizations*, pp 26-38. New York : McGraw-Hill, 1977.

NAGEL, T. *Le Point de vue de nulle part*. Paris : Éditions de l'Éclat, 1993.

NAHAPIET, J. GHOSHAL, S. Social capital intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 1998, n° 23, p 2.

NELSON, R.R. WINTER, S.G. The Schumpeterian tradeoff revisited. *American Economic Review*, 1982, vol 72, n° 1, pp 14-133.

NEUMAN, J. BARON, R. Workplace violence and aggression. *Journal of Management*, 1998, vol 24, n° 3, pp 391-419.

NITSCHKE, J.B. *Neural circuits de l'émotion positive : Une étude IRMf des mères. Affichage des photos de leurs enfants. Colloque d'été de l'institut de psychologie positive*, 2001. Californie : Document de session, 2001.

NIZARD, G. Identité et culture d'entreprise. *Harvard-L'expansion*, 1983-1984, pp 90-106.

NODDINGS, N. *Prendre soin : Une approche féminine à l'éthique et l'éducation morale*. Berkeley : University of California Press , 1984.

NORMAN, R. Organizational Innovativeness : Product. *Variation and Reorientations*, 1971, n° 16, pp 203-215.

NORMANN, R. *Management for Growth*. Chichester : Wiley, 1977.

NOUWEN, H.J.M. McNEIL, D.P. MORRISON, D.A. *Compassion : Une réflexion sur la vie chrétienne*. New York : Doubleday, 1983.

NUSSBAUM, M.C. *Beyond the Social Contract : Capabilities and Global Justice. 3 ème Colloque sur l'approche par les Capacités : D'un développement viable à une liberté durable*, 2003. Pavie : Université de Pavie, 2003.

NUSSBAUM, M.C. *Bouleversements de la pensée : l'intelligence des émotions*. Cambridge : Cambridge University Press, 2001.

NUSSBAUM, M.C. Compassion : La sociaux de base émotion. *Philosophie sociale et politique*, 1996, n° 13, pp 27-58.

NUSSBAUM, M.C. SEN, A.K. *The Quality of Life*. Clarendon : Clarendon, 1993.

NUSSBAUM, M.C. *Women and Human Development The Capabilities Approach*. Cambridge : Cambridge University Press , 2000.

O'REILLY, C.A. CHATMAN, J. Organisational commitment and psychological attachment : The effects of compliance identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol 71, n° 3, p 492-499.

OCASIO, W. Toward an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1997, n° 18, pp 187-206.

O'CONNOR, S.E. *L'intrigue s'épaissit : l'évolution passée et les possibilités futures pour les études de texte explicatif*. In : Document présenté au SCANCOR (échantillons de l'avenir: Une conférence des organisations de recherche). Stanford : Stanford University Press, 1998.

OGRIZEK, M. GUILLERY, J-M. *La communication de crise*. Paris : PUF, Que sais-je, 2000.

ORLIKOWSKI, W.J. Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 2002, n° 13, pp 249-273.

ORLIKOWSKI, W.J. The duality of technology : re thinking the concept of the technology in organizations. *Organization Science*, 1992, vol 3, N°2, pp 398-427.

PAGÈS, M. *Trace ou sens le système émotionnel*. Paris : Hommes et groupes, 1986, n° 3272.

PAGES, R. La perception d'autrui. In : FRAISSE, P, PIAGET, J (éd), *Traité de psychologie expérimentale*, vol 9, Psychologie sociale, pp 101-169. Paris : PUF, 1965.

PARFIT, D. PersonalIdentity. In : PERRY, J (éd), *Personal Identity*, pp 199-223. Berkeley : University of California Press, 1975.

PARFIT, D. *Reasons and Persons*. New York : Oxford University Press, 1984, pp 70-71.

PARK, N. PETERSON, C. Virtues and organizations. In : CAMERON, K.S, DUTTON, J, QUINN, R (éd), *Positive organizational scholarship : foundations of a new discipline*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.

PARKINSON, B. Les émotions sont d'ordre social. *British Journal of Psychology*, 1996, n° 87, pp 663-683.

PAUCHANT, T. MTTROFF, I. *La Gestion des crises et des paradoxes*. HEC : Editions Québec/Amérique, 1995.

PEARSON, C.M. ANDERSSON, L. WEGNER, J.W. Lorsque des travailleurs fi de convention : Une étude de l'incivilité en milieu de travail. *Human Relations*, 2001, n° 54, pp 1387-1419.

PEARSON, C.M. PORATH, C.L. On the nature, consequences and remedies of incivility : No time for "nice ?". *Think again Executive*, 2005, n° 19, pp 7-18.

PEIFFER, G. LEVINAS, E. *Introduction à la phénoménologie*. Paris : Vrin, 1969.

PENEFF, J. Les Débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues enusinein. *Sociologie du Travail*, vol 38, n° 1/96, p 26.

PENROSE, E.G. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : Wiley, 1959.

PERRET, V. SÉVILLE, M. Fondements épistémologiques de la recherche. In : THIETART, R.A (coord), *Méthodes de recherche en management*, pp13-33. Paris : Dunod, 2003.

PERROW, C. *Normal accidents : living with high risk technologies*. Basic book, 1984.

PETERAF, M.A. BERGEN, M.A. Scanning dynamic competitive landscapes : A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 2003, n° 24, pp 1027-1041.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 1993, pp 179-191.

PETERSON, C. SELIGMAN, M. *Le Character Strengths and Virtues*. A Handbook and Classification, 2004.

PETERSON, C. SELIGMAN, M. Positive organizational studies : lessons from positive psychology. In : CAMERON, K.S, DUTTON, J, QUINN, R (éd), *Positive organizational scholarship : foundations of a new discipline*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.

PEUTTLIS, S. OZCELIK, H. Toxiques processus de décision : Une étude de l'émotion dans la prise de décision organisationnelle. In : CUMMINGS, L.L.STAW, B.M (eds), *Organisation Science*, 2004, n° 15, pp 375-393.

PFEFFER, J. Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms. *Organizational Behavior*, 1981, n° 3, pp 1-52.

PFEFFER, J. VEIGA, J.F. Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive*, 1999, Vol 13, n° 2, pp 37-48.

PFEIFER, R. *Cognition and emotion*. In : CIP-working paper, n° 436. Carnegie : Carnegie-Mellon Univ, 1982.

PIAGET, J. L'explication en psychologie et le parallélisme psycho-physiologique. In : FRAISSE, P, PIAGET, J (éd), *Traité de psychologie expérimentale*, vol 1, pp 121-152. Paris : PUF, 1963.

- PIDINIELLI, J.P. *Psychosomatique et alexithymie*. Paris : PUF, 1992.
- PIOTET, F. SAINSAULIEU, R. *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses de Sciences-po, 1995.
- PITTMANN, N.L. PITTMAN, T.S. Effects of amount of helplessness training and internal-external locus of control on mood and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, n° 37, pp 39-47.
- PLANTIN, C. DOURY, M. TRAVERSO, V. *Les émotions dans les interactions*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon,, 2000.
- PLUTCHICK, R. *Emotion : a psychoevolutionary synthesis*. New York : Harper & Row. , 1980.
- PLUTCHICK, R. Emotions. In : ARNOLD, M.B (éd), *Feelings and emotions, Evolution and adaptative processes*. New York : Academic Press, 1970.
- PLUTCHICK, R. *The emotions : facts theories : a new model*. New York : Random house, 1962.
- POLETTI, R. DOBBS, B. *La résilience L'art de rebondir*. St-Julien-en-Genevois Cedex : Éditions Jouvence, 2001, p 29.
- POLKINGHORNE, D.E. *Narrative knowing and the human sciences*. New York : State of New York University Press, 1988.
- POLLIO, H.R. *Behavior and Existence*. Brooks/Cole : Monterey, 1982.
- POPPER, K. *La Quête inachevée*. Paris : Calmann-Lévy, 1981.
- POPPER, K. *Unended Quest*. Paris : Calmann-Lévy, 1974.
- PORTER, L.W. LAWLER, E.E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood : Irwin, 1968.
- PORTER, M.E. *Competitive Strategy*. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, pp 95-117.
- POST, S.G. *Unlimited amour, l'altruisme de compassion et de service*. Philadelphie : Templeton Foundation Press, , 2003.
- POUNTAIN, D. ROBBINS, D. *L'esprit cool*. Paris : Editions Autrement, 2001.
- POWLEY, E. KIM, H. CAMERON, S. Organizational healing: Lived virtuousness amidst organizational crisis. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2006, n° 3, pp 13-33.
- PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. *La conquête du futur - Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. Inter Editions, 1995.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business*, 1990, vol 3, pp 79-91.

PRATT, M. FOREMAN, P. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 2000, n° 25, pp 18-43.

PRATT, M.G. To be or not to be ? Central questions in organizational identification. In : *Identity, Building theory through conversations*. 1998.

PRICE, J. MUELLER, C. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 1981, vol 24, pp 543 565.

PRICE, J. MUELLER, C. *Professional Turnover : The Case of Nurses*. New York : Medical and Scientific Books, 1981.

PRIEM, R.L. BUTLER, J.E. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research ? *Academy of Management Review*, 2001, n° 26, pp 22-40.

PROUST, J. La pensée de soi. In : MICHAUD, Y (dir), *Qu'est-ce que la vie psychique ?* pp 121-140. Paris : Odile Jacob, 2002.

PUTNAM, R. Bowling Alone. In : *The Collapse and Revival of American Community*. New York : Simon and Schuster, 2000.

QIZILBASH, M. Capabilities Well-Being and Human Development. *Journal of Development Studies*, 1996, vol 33.

QUÉLIN, B. ARREGLE, J-L. *Le management stratégique des compétences*. Paris : Ellipses, 2000.

RADLOFF, L.S. The CES-D Scale : A self-report depression scale for research in the general population. *Applied Psychological Measurement*, 1977, n° 1, pp 385-401.

RAFAELI, A. SUTTON, R.I. Busy stores and demanding customers : how do they affect the display of positive emotion. *Academy of Management Journal*, 1990, vol 33, n° 3, pp 623-637.

RAFAELI, A. SUTTON, R.I. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 1987, n° 12, pp 23-37.

RAFAELI, A. What is an organization ? Who are the members ? In : COOPER, C.L JACKSON, S.E (éd), *Creating Tomorrow's Organizations : A Handbook for Future Research* In : *Organizational Behavior*, pp 121-139. Londres : Wiley, 1996.

RAFAELI, A. WORLINE, M.C. Individuel émotion dans le travail des organisations. *Information en sciences sociales*, 2001, n° 40, pp 95-123.

RAINER, J.P. Compassion Fatigue : Lorsque la prestation de soins commence à faire mal. In : VANDECREEK, L, JACKSON, T (éd), *La pratique clinique : Un ouvrage de référence*, ch 18, pp 441-453. Sarasota : Professional Resource Press , 2000.

RAWLS, J. *A Theory of Justice*. Harvard : The Belknap Press of Harvard University, 1971.

RAWLS, J. *Justice as Fairness A Restatement*. Harvard : The Belknap Press of Harvard University, 1999.

RAY, G. BARNEY, J.B. MUHANNA, W.A. Capabilities, business processes and competitive advantage : Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 2004, n° 25, pp 23-37.

REICH, W.T. Parlant de la souffrance : Une morale compte de la compassion. *Les sondages*, 1989, n° 72, pp 83-108.

REID. *Essay son the Intellectual Powers of Man*. 1785.

REISSMAN, C.K. *Analyse narrative*. Newbury Park : Sage publications, 1993.

REVUE SCIENCE DE GESTION. N° spécial sur le récit et le management. *Science de gestion*, 2005, n° 159.

RIBERT-VAN DE WEERDT, C. GROSJEAN, V. *Les effets du contrôle managérial sur la santé et le bien-être Etude par le biais des émotions*. In : *Actes du congrès international Homme et Organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise, 2004*. Nancy/Metz/Mondorf-lès-Bains : Homme et Organisations, pp 22-24.

RICE, R.W. FRONE, M.R. McFARLIN, D.B. Work-nonwork conflits et la perception de la qualité de vie. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, n° 13, pp 155-168.

RICHEMOND, A. *La résilience économique*. Paris : Ed d'Organisation, 2003.

RICOEUR, P. L'identité narrative. *Esprit*, 1988, n°7-8, pp 295-314.

RICOEUR, P. *Réflexion faite*. Paris : Éditions Esprit, 1995.

RICOEUR, P. *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil, 1990.

RILLING, J.K. GUTMAN, D.A. ZEH, T.R. PAGNONI, G. BERNIS, G.S. KILTS, C.D. A neural basis for social cooperation. *Neuron*, 2002, n° 35, pp 395-405.

RIMÉ, B. Les théories des émotions : histoire séculaire ou histoire circulaire. *Cahiers de psychologie cognitive*, 1984, n° 4, pp 5-8.

RINPOCHE, S. *Le livre tibétain de la vie et la mort*. Londres : Rider Books, 1992.

RIVOLIER, J. Stress et émotion; aspects biologiques et cognitifs. *Psychol Med*, 1992, vol 29, n° 3, pp 257-60.

RIZZO, J. HOUSE, R. LIRTZMAN, S. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1970, n° 15, pp 150-163.

- ROBERTS, Z. Put the “H” back into HR. *People Management*, 2004, November, 24.
- ROGERS, C.R. Client-Centered Therapy : Its Current Practice. In : *Implications and Theory, Thérapie centrée sur le client*. Boston : Houghton Mifflin, CR1951.
- ROGERS, C.R. *Counseling and Psychotherapy*. Boston : Houghton Mifflin, 1942.
- ROGERS, C.R. The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1957, n° 21, pp 95-103.
- ROSEMAN, I.J. Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition and Emotion*, 1991, n° 5, pp 161-200.
- ROSEMAN, I.J. Cognitive determinants of emotion : a structural theory. *Review of Personality and Social Psychology*, 1984, Vol 5, pp 11-36.
- ROSENBERG, M. *Society and the Adolescent Self-Image*. Princeton : Princeton University Press, 1965.
- ROSENTHAL, H. The learned helplessness syndrome. *Emotional First Aid*, 1986, vol 3, n° 2, pp 5-8.
- ROUSSEAU, F.L. VALLERAND, J. RATELLE, C.F. MAGEAU, G.A. PROVENCHER, P.J. Passion and gambling disorders : A questionnaire synthesis and guide toward standard gambling nomenclature. *Journal of Gambling Studies*, 2001, vol 12, n° 2, pp 193-214.
- ROY, D.F. Banana time : Job satisfaction and informal interaction. In : SALAMAN, G, THOMPSON, K, *People and organisations*. Londres : Longman, 1973.
- RUDDICK, W. Physical Equations and Identity. In : MUNITZ, M-K, *Identity and Individuation*, pp 233-250. New York : New York University Press, 1971.
- RUSSEL, J.A. A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, n° 39, pp 1161-1178.
- RUSSELL, J.A. FELDMAN BARRETT, L. Core affect prototypical emotional episodes and other things called emotion : Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, n° 76, pp 805-819.
- RYAN, R.M. DECI, E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development and well-being. *American Psychologist*, 2000, n° 55, pp 68-78.
- RYAN, R.M. DECI, E.L. Self-regulation and the problem of human autonomy : does psychological need choice, self-determination and will ? *Journal of Personality*, 2006, n° 74, pp 1557-1585.
- SAHLIN-ANDERSSON, K. Imitating by Editing Success : The Construction of Organization Fields. In : CZARNIAWSKA, B, SEVON, G, *Translating Organizational Change*, pp 69-92. New York : Walter de Gruyter, 1996.

SAÍAS, M. METAIS, E. Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 2001, vol 4, n° 1, pp 183-213.

SAINSAULIEU, R. *Des sociétés en mouvement La ressource des institutions intermédiaires*. Paris : Desclée de Brouwer, 2001.

SAINSAULIEU, R. LAVILLE, J-L. *Sociologie de l'association*. Paris : Desclée de Brouwer, 1988.

SAINSAULIEU, R. *Les relations de travail à l'usine*. Paris : Editions d'organisation, 1972.

SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris : Presses de Sciences Po, 1977.

SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*. Paris : Presses de Sciences Po, 1997.

SALOMON, V.A.P. *Contribuição para Auxílio à Decisãoem Processos de Compras*. Itajubá (Brazil) : Escola Federal de Engenharia de Itajubá, 1998.

SALOVEY, P. MAYER, J.D. Emotional Intelligence Imagination. *Cognition and Personality*, 1990, n° 9, pp 185-211.

SANCHEZ, J.I. KORBIN, W.P. VISCARRA, D.M. Corporate Support à la suite de catastrophes naturelles : effets sur les souches employés. *Academy of Management Journal*, 1995, n° 38, pp 504-521.

SANDELANDS, L.E. *Feeling et la forme dans la vie sociale*. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, 1998.

SARTRE, J-P. *L'Être et le Néant*. Paris : Gallimard , 1943.

SAUSSURE, F. de. *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot, 1916.

SAYER, A. *Method in Social Science : A Realist Approach*. New York : Routledge, 1984.

SAYER, A. *Method in Social Science : A Realist Approach*. New York : Routledge, 1992.

SCHEGLOFF, E.A. Whose text ? Whose context ? *Discourse & Society*, 1997, n° 8, pp 165-187.

SCHEIN, E.H. Culture : The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 1996, n° 41, pp 229-240.

SCHERER, K.R. EKMAN, P. *Handbook of methods in nonverbal behavior research*. Cambridge : Cambridge University Press, 1982.

SCHERER, K.R. On the nature and function of emotions : a component process approach. In : SCHERER, K.R, EKMAN (éd), *Approaches to emotion*, pp 293-317. Hillsdale : Erlbaum,, 1984.

SCHERER, K.R. SCHERER, U. HALL, J.A. ROSENTHAL, R. Differential attributions of personality based on multi-channel presentation of verbal and nonverbal cues. *Psychological Research*, 1977, n° 39, pp 221-247.

SCHERER, K.R. WALBOTT, H.G. SUMMERFIELD, A.B. *Experiencing emotions a cross-cultural study*. Cambridge : Cambridge University Press, 1986.

SCHERER, K.R. What does facial expression express ? In : STRONGMAN, K (Ed), *International Review on Studies on Emotion*, Chichester Wiley, 1992, vol 2, pp 139-165.

SCHLOSBERG, H. The description of facial expressions in terms of two dimensions. *Journal of Experimental Psychology*, 1952, n° 44, pp 229-237.

SCHLOSBERG, H. Three dimensions of emotion. *Psychological Review*, 1954, n° 61, pp 81-88.

SCHOPENHAUER, A. *Sur la base de la moralité*. Oxford : Providence et Oxford : Berghahn Books, 1995.

SEARLE, R.J. La Conscience et le vivant. *Revue des sciences humaines*, 1999, n°86, pp 129-134.

SEARLE, R.J. *The Construction of Social Reality*. New York : Free Press, 1995.

SEARS, D. *La compassion pour l'humanité dans la tradition juive*. New Jersey : Jason Aronson, 1998.

SEKARAN, U. *Dual-career families*. San Francisco : Josse-Bass, 1986.

SELIGMAN, M. CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology : An introduction. *American Psychologist*, 2000, n° 55, pp 51-83.

SELIGMAN, M.E.P. *Helplessness : On depression development and death*. San Francisco : Freeman, 1975.

SELYE, H. *The stress of life*. New York : McGraw Hill, 1956.

SELZNIK. *Leadership in administration*. New York : Harper & Row, 1957.

SEN, A.K. *Commodities and Capabilities*. Oxford : Oxford University Press, 1985.

SEN, A.K. *La démocratie des autres, Pourquoi la liberté n'est pas une invention de l'occident*. Paris : Odile Jacob, 2005.

SEN, A.K. Pas de bonne économie sans vraie démocratie. *Le Monde*, 1998, 28 octobre 1998, pp 1-6.

SEN, A.K. *Repenser l'Inégalité*. Paris : Seuil, 2000.

SEN, A.K. *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*. Paris : Odile Jacob, 2000.

SENNETT. *La culture du nouveau capitalisme*. Paris : Albin Michel, 2006, pp 104-105.

- SENNETT. *Le travail sans qualité : les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel, 2000.
- SHELDON, K.M. RYAN, R. DECI, E. KASSER, T. The independent effects of goal contents and motives on well-being : It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, n° 30, pp 475-486.
- SHOTT, S. Emotion et la vie sociale : analyse interactionniste symbolique. *American Journal of Sociology*, 1979, n° 84, pp 1317-1334.
- SHOTTER, J. *Conversational Realities : Constructing Life through Language*. Newbury Park : Sage publications, 1993.
- SHRIVASTAVA, P. Crisis theory and practice. *Industrial and environmental crisis quarterly*, 1993, n° 7.
- SIFNEOS, P. The prevalence of alexithymic characteristics in psychosomatic patients. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 1973, n° 22, pp 255-262.
- SIMON, H.A. Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 1967, n° 84, pp 29-39.
- SIMONOV, P.V. PROLOV, M.V. Utilisation of human voice for estimation of man's emotional stress and state of attention. *Aerospace Medicine*, 1973, n° 44, pp 254-258.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, n° 28, pp 339-358.
- SMITH, A. *La théorie des sentiments moraux*. Paris : PUF, 2003.
- SMITH, B.H. Narrative versions and narrative theories. In : KONIGSBERG, I (éd), *American criticism, the poststructural age*, pp 162-186. Ann Arbor : University of Michigan Press , 1981.
- SMITH, C.A. ELLSWORTH, P.C. Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, n° 43, pp 813-838.
- SOLOMON, R.C. La psychologie morale de l'entreprise : les soins et la compassion dans la société. *Business Ethics Quarterly*, 1998, n° 8, pp 515-533.
- SOMERS, M.R. The narrative constitution of identity : A relational and network approach. *Theory and Society*, 1994, n° 23, pp 605-649.
- SPENDER, J.C. GRANT, R. Knowledge and the firm". *Strategic Management Journal*, 1996, vol 17, pp 3-9.
- SPIELBERGER, C.D. *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1983.
- SPINOZA, B. *Ethica*. Amsterdam : Rieuwertsz., 1677.

- ST-AMANT, G. RENARD, L. BEN DHAOU, S. *Proposition d'une classification de l'approche basée sur les ressources*. Paris : ASAC, 2006.
- STAVE, G.M. MUCHMORE, L. GARDNER, H. Quantifiable impact of the contract for health and wellness : Health behaviors health care costs disability and workers compensation. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2003, n° 45, pp 109-117.
- STETS, J.E. BURKE, P.J. Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 2000, n° 63, pp 224-237.
- STRACK, F. MARTIN, L. STEPPER, S. Inhibition et de faciliter les conditions de l'homme sourire: nonobtrusive Un test de l'hypothèse de rétroaction faciale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, n° 54, pp 768-777.
- STRATEGOR. *Stratégie; structure; décision; identité*. Paris : InterEditions, 1988.
- STURDY, A. Customer care in a consumer society : smiling and sometimes meaning it ? *Organization*, 1998, vol 5, n° 1, pp 27-53.
- STURDY, A. FINEMAN, S. Struggles for the control of affect. In : STURDY, A, GRUGULIS, I, WILLMOTT, H (éd), *Customer service : empowerment and entrapment*, pp 140-156. Basingstoke : Palgrave , 2001.
- SUMMERFIELD, B.A. RIMÉ, B. GIOVANNI, D. RICCI-BITTI, P. DOLS, J.M.F. FERNANDEZ, A.J. AEBISCHER, V. COSNIER, J. BÄNNINGER-HUBER, E. SCHERER, K. WALLBOTT, H.G. *Laboratoire Européen de Psychologie Sociale de la Maison des Sciences de l'Homme à Paris*. 1979.
- SUTCLIFFE, M.K. Identité organisationnelle : Les liens entre la communication interne et externe. In : JABLLN, F.M, PUTNAM, R (éd), *Le nouveau manuel de communication ou d'organisation : les avancées de la théorie, de recherche et de méthodes*. USA : Thousand , 2000.
- TAJFEL, H. Interindividual behaviour and intergroup behaviour. In : TAJFEL, H (dir), *Differentiation between groups : Studies In : the social psychology of group interactions*, pp 27-60. Londres : Academic Press, 1978.
- TAP, P. Psychologie de la santé : stress et soutien social. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1997, n° 33, pp 17-20.
- TAYLOR, F.W. *Les principes de la gestion scientifique*. New York : Harper & Brothers, 1911.
- TAYLOR, G.H. Alexithymia : concept measurement and implications for treatment. *American Journal of Psychiatry*, 1984, n° 141, pp 725-733.

- TAYLOR, J.R. GIROUX, N. *The Rhetoric of Management : Conversation and Text*. Paris : EGOS, 1993.
- TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities : the nature and micro foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007, n° 28, pp 1319-1330.
- TEECE, D.J. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, n° 18, pp 509-533.
- TENEAU, G. KONINCKX, G. Éthique et résilience. In : MADOZ, J-P, *Éthique d'entreprise : 100 questions*. Paris : AFNOR, 2007.
- TENEAU, G. KONINCKX, G. *La résilience organisationnelle rebondir face aux turbulences*. Bruxelles : De Boeck, 2010.
- TENEAU, G. *La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives*. Paris : l'Harmattan, 2006.
- TENEAU, G. Le toxic handler empathie au travail. *Business Digest*, 39965, pp 30-33.
- TEPPER, B. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 2000, n° 43.
- TETT, R.P. MEYER, J.P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 1993, n° 46, pp 259-293.
- THÉVENET, M. NEVEU, J-P. *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, 2002.
- THOM, R. *Stabilité structurelle et morphogénèse*. Paris : InterEditions, 1972.
- THOMPSON, J.D. *Organisations en action : sciences sociales bases de la théorie administrative*. New York : McGraw-Hill, 1967.
- THOMPSON, P. Disconnected Capitalism. *Work Employment and Society*, 2003, vol 17, n° 2, pp 359-378.
- TISSERON, S. *L'empathie, au coeur du jeu social*, Paris : Albin Michel, 2010
- TITCHENER, E.B. *Lectures on the elementary psychology of feeling and attention*. New York : Macmillan, 1908.
- TOMKINS, S.S. *Affect imagery and consciousness*. New York : Springer, 1962.
- TOMKINS, S.S. Script theory : differential magnification of affects. In : DIENSTBIER, R.A (éd), *Nebraska Symposium on Motivation*, pp 201-237. Londres : University of Nebraska Press, 1979.
- TRAVERSAZ, F. *Conduire le changement dans les associations*. Paris : Dunod, 2002.

- TREMBLAY, M. WILS, T. La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 2005, vol 30, n° 2, pp 37-49.
- TSOUKAS, H. HATCH, M.J. Complex thinking, complex practice : The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relation*, 2001, vol 54, n° 8, pp 979-1013.
- TURING, A.M. Computing Machinery and Intelligence, trad « Les ordinateurs et l'intelligence ». In : ANDERSON, A.R (dir), *Pensée et machine*. USA : Mind, 1950, pp 433-460.
- TURING, A.M. Computing Machinery and Intelligence. In : ANDERSON, A.R (dir), *Pensée et machine*, pp 433-460. USA : Mind, 1950.
- TUSHMAN, M. ROMANELLI, E. Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research on Organizational Behavior*, 1985, n° 38, pp 1-23.
- TYLER, T.R. The psychology of procedural justice : A test of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, n° 57, pp 830-838.
- TYWONIAK, S. Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? In : LAROCHE, H, NIOCHE, J-P, *Repenser la stratégie*, pp 166-178. Paris : Vuibert, 1998.
- UHALDE, M. & AL. *L'intervention sociologique en entreprise*. Paris : Desclée de Brower, 2001.
- VALLERAND, R-J. *Les fondements de la psychologie sociale*. Paris : Gaëtan Morin, 1994.
- VAN KNIPPENBERG, D. Work motivation and performance : A social identity perspective. *Applied Psychology : An International Review*, 2000, vol 49, n° 3, pp 357-371.
- VANISTENDAEL, S. LECOMTE, J. *Le bonheur est toujours possible-Construire la résilience*. Paris : Bayard, 2000.
- VANSTEENKISTE, M. SOENENS, B. LENS, W. Intrinsic versus extrinsic goal promotion in sport and exercise : Understanding their differential impact on performance and persistence. In : HAGGER, M.S, CHATZISARANTIS, N (éd), *Self-determination theory In : exercise and sport*, pp 167-180. Champaign : Human Kinetics, 2007.
- VARELA, F. MATURANA, H. *L'arbre de la connaissance : racines biologiques de la compréhension humaine*. Paris : Addison-Wesley, 1994.
- VARELA, F. *Quel savoir pour l'éthique : Action*. Paris : Sagesse et Cognition, 1996.
- VARELA, F. THOMPSON, E. ROSCH, E. L'inscription corporelle de l'esprit. Paris : Sciences cognitives et expérience humaine, 1993.

- VAYSSE, J. *Petit traité de médecine psychosomatique*. Synthélabo : Les empêcheurs de penser en rond, 1996.
- VERNANT, D. *Du Dialogue à l'action : études de pragmatique*. Paris : PUF, 1997.
- VEZEANU, I. COPOERU, I. SZABO, N. *Beyond Identity Transformations of Identity in a Post-Modern World*. Cluj-Romania : Editura Casa Cærflii de Øtiinflæ, 2004, pp 104-124.
- VIAL, T. <http://wwwbilanch/techno/mobilit%C3%A9-optimale-pour-utilit%C3%A9-marginale>. BILAN NO4- 25 02 2009.
- VINCENT, J.D. *La biologie des passions*. Paris : Odile Jacob, 1986.
- VON DIETZE, E. ORB, A. Compassion : une dimension morale des soins infirmiers. *Soins infirmiers enquête*, 2000, n° 7, pp 166-174.
- VROOM, V.H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964.
- WALSH, J.P. WEBER, K. MARGOLIS, J.D. Les questions sociales et de gestion : Notre cause perdue trouvée. *Journal of Management*, 2003, n° 29, pp 859-881.
- WASHBURN, M.F. Somere collections. In : MURCHISON, C.A. *History of psychology, autobiography*, vol 11. Worcester, Mass : Clark University Press, 1932.
- WATSON, D. CLARK, L.A. TEUEGEN, A. Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect : The PANAS Sates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, n° 54, pp 1063-1070.
- WEBER, M. *Essays in Sociology*. New York : Oxford University Press, 1946.
- WEGNER, D.M. Transactive mémoire : Une analyse contemporaine de l'esprit du groupe. In : MULLEN, B, GOETHALS, G.R (éd), *Theories of groupe comportement*, pp 185-208. New York : Springer-Verlag, 1987.
- WEGNER, D.M. Un modèle de réseau de l'homme Transactive mémoire. *Social Cognition*, 1995, n° 13, pp 319-339.
- WEICK, K.E. BROWNING, L.D. Argument and Narration in Organizational. *Communication*, 1986, n° 12, pp 243-259.
- WEICK, K.E. C'est en mouvement : Théories cette question. *Journal of Management enquête*, 1999, n° 8, pp 134-142.
- WEICK, K.E. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 1988, vol 25.
- WEICK, K.E. Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 1987, n° 29, pp 112-127.
- WEICK, K.E. ROBERTS, K.H. *Collective mind in organizations: heedful interrelating on decks*. *Administrative Science Quarterly*, 1993, n° 38, pp 357-381.

WEICK, K.E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995.

WEICK, K.E. SUTCLIFFE, K.M. OBSTFELD, D. S'organiser pour un plus haut niveau de fiabilité : Processus de conscience collective. *La recherche dans Organizational Behavior*, 1999, n° 21, pp 81-123.

WEICK, K.E. *The social psychology of organizing* (2nd ed). Reading : Addison Westley,, 1979.

WEICK, K.E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading : Addison Westley,, 1969.

WEINBERGER, D.A. SCWARTZ, G.E. DAVIDSON, R.J. Low-anxious and repressive coping styles : psychometric patterns and behavioral and physiological responses to stress. *Journal of Abnormal Psychology*, 1979, n° 88, pp 369-380.

WEINER, B. The emotional consequences of causal attribution. In : CLARK, M.S, FISKE, S.T (éd), *Affect and Cognition*, 17th Carnegie-Mellon symposium on cognition, Hillsdale, N J Erlbaum. Carnegie : Carnegie-Mellon, 1982.

WERNERFELT, B. The Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, n° 5, pp 171-180.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the Firm : ten years after. *Strategic Management Journal*, 1995, pp 171-174.

WEST, C. ZIMMERMAN, D.H. *Doing gender Gender and society*. Thousand Oaks : Sage publications, 1987, pp 125-151.

WHARTON, A. Service with a smile : understanding the consequences of emotional labour. In : MACDONALD, C, SIRIANNI, C (éd), *Working In : the service society*. Philadelphia : Temple University Press, 1996.

WHETTEN, D. GODFREY, P. *Identity in organizations : Building theory through conversations*. Thousand Oaks : Sage Publications , 1998.

WHETTEN, D.A. Organizational identity. In : CUMMINGS, L.L. STAW, B.M (Eds), *Research in organizational behavior*, 1985, n° 7, pp 263-295.

WHITEHEAD, T.N. *Le travailleur de l'industrie*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

WIERNER, A. KAHN, H. *Crisis and arms control*. New York : Hudson institute, 1962.

WILLIAMS, J.M. Mindfulness and psychological process. *Emotion*, 2010, n° 10, pp 1-7.

WILLIAMS, M. DUTTON, J.E. Corrosif climat politique : le lourd tribut de comportement politique négatif dans les organisations. In : QUINN, R.E, O'NEILL, R.M, St CLAIR, L (éd), *Les problèmes urgents des organisations modernes : Transformer l'ordre du jour pour la recherche et la pratique*, pp 3-30. New York : American Management Association, 1999.

WINNICOTT, D.W. La théorie de la relation parent-nourrisson relation International. *Journal of Psychoanalysis*, 1960, n° 41, pp 585-595.

WOODRUFFE, C. Promotional intelligence. *People Management*, 2001, 11 January; pp 26-29.

WOOTEN, L.P. CRANE, P. Generating dynamic capabilities through a humanistic work ideology : The case of a certified-nurse midwife practice in a professional bureaucracy. *American Behavioral Scientist*, 2004, n° 47, pp 848-866.

WORLINE, M.C. *Dancing at the cliff edge : Courage in social life*. Michigan : University of Michigan, 2004.

WORLINE, M.C. DUTTON, J.E. FROST, P.J. KANOV, J.M. LILIUS, J.M. MAITLIS, S. *Creating fertile soil : The organizing dynamics of resilience*. Michigan : University of Michigan, 2004.

WORRINGER, W. *Abstraction et Einföhlung*. Paris : Klincksieck, 1978-1911.

WRIGHT, M. FOPMA-LOY, J. FISCHER, S. Multidimensional assessment of resilience in mothers who are child sexual abuse survivors. *Child Abuse and Neglect*, 2005, n° 29, pp 1173-1193.

WRIGHT, P.M. SNELL, S.A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 1998, vol 23, n° 4.

WUTHNOW, R. *Actes de la compassion : Prendre soin des autres et aider nous-mêmes*. Princeton : Princeton University Press, 1991.

YAGER, J. *Les vrais amis bien s'entourer pour être heureux*. Paris : Payot, 2003.

ZAJONC, R.B. Emotion and facial difference : a theory reclaimed. *Science*, 1985, n° 228, pp 15-21.

ZASLOW, J. Nouvel indice vise à calculer le coût annuel de désespoir. *Wall Street Journal*, 2002, pp 1-12.

ZIMMERMAN, B.J. Attaining Self-Regulation. In : BOEKAERTS, M, PINTRICH, P, ZEODMER, M (éd), *A social cognitive perspective*. USA : Handbook of Self-Regulation Academic Press, 2000.

ZOLLO, M. WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 2002, n° 13, pp 339-351.

ZUCKERMAN, M. KLORMAN, R. LARRANCE, D. SPIEGEL, N. Facial; autonomic and subjective components of emotion : the facial feed-back hypothesis versus the

externalizer/internalizer distinction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, n° 41, pp 929-944.

Annexes

Annexe 1 Etudes de cas

Renault – Questionnaire SRS de GTU

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP																							
A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E							
rien par du tout non		un peu ça peut aller		moyen pas mal		assez bien convenable		beaucoup énormément tout à fait				rien par du tout non		un peu ça peut aller		moyen pas mal		assez bien convenable		beaucoup énormément tout à fait			
Processus individuelles																							
Remarquer individuel																							
Observation																							
1	Voyez-vous les difficultés des autres ?										1												
2	la peine de s'en faire pour certains										1												
3	Vous arrive t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?																						
4	A la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?										1												
5	Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?																						
6	Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?					1																	
						5																	
						5	0	0	16	5	26	5	0	0	16	5	26	5	0	0	16	5	
Gestion du temps																							
1	Vous arrive t-il de louper des rendez-vous ?																						
2	Vous laissez-vous surprendre par les événements ?																						
3	Passez-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?																						
4	Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?																						
5	Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?					1																	
6	Votre entourage vous relie t-il des tâches ?																						
7	tâches, les acceptez-vous ?																						
8	La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?																						
9	Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?																						
10	arrive à boucler votre travail ?																						
11	Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?																						
12	Trouvez-vous du temps pour vos passe temps ?																						
13	de boucler une tâche ?																						
14	Vous réservez vous du temps pour vous ?																						
15	vous êtes généralement speedy ?																						
16	Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?																						
17	L'attente est-elle difficile pour vous ?																						
18	met plus de temps que vous pour une																						
						5	20	12	30	0	67	5	20	12	30	0	67	5	20	12	30	0	
						10	20	12	46	5	93	10	20	12	46	5	93	10	20	12	46	5	
Somme Générale																							
Sentir individuel																							
Sympathie																							
1	Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?																						
2	Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?																						
3	Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?																						
4	Faites vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?																						
5	Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?																						
6	Retenez-vous votre énervement et votre frustration ?																						
7	vous êtes sous pression ?																						
						5	4	3	12	0	24	5	4	3	12	0	24	5	4	3	12	0	
Somme Générale																							
empathie																							
1	Enviez-vous le succès des autres ?																						
2	Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?																						
3	Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?																						
4	Acceptez-vous sans difficulté les différences ?																						
5	quelqu'un que vous ne connaissez pas ?																						
6	Les inconnus vous dérangent-ils ?																						
7	vous quelque chose ?																						
8	Aimez-vous les sports collectifs ?																						
9	Etes-vous proche des démunis ?																						
10	Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?																						
11	Aimez-vous votre image ?																						
12	Aimez-vous la compagnie d'autrui ?																						
13	vous ce que vous allez dire ?																						
14	maux lorsque vous vous sentez énervé ?																						
15	Explosez-vous facilement ?																						
16	lorsque vous êtes sous pression ou																						
17	Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?																						
						1	14	18	22	0	55	1	14	18	22	0	55	1	14	18	22	0	
						6	18	21	34	0	79	6	18	21	34	0	79	6	18	21	34	0	

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	27,00	12	Remarquer autrui au travail	35,00	12	Changement professionnel	56,00	
		4,50			2,92			4,67	
18	Gestion du temps	73,00	12	Remarquer autrui hors travail	52,00	12	Changement non professionnel	28,00	
		4,06			4,33			2,33	
24	TOTAL	100,00	24	TOTAL	87,00	24	TOTAL	84,00	271,00
		4,17			3,63			3,50	3,76
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	34,00	12	Estime de soi au travail	39,00	12	Au travail	39,00	
		4,86			3,25			3,25	
17	Empathie	81,00	12	Estime de soi hors travail	46,00	12	Hors travail	59,00	
		4,76			3,83			4,92	
24	TOTAL	115,00	24	TOTAL	85,00	24	TOTAL	98,00	298,00
		4,79			3,54			4,08	4,14
Agir individuel			Agir collectif			Agir par la sélection des ressources			
16	Investissement	56,00	12	Agir professionnel	33,00	12	Management	43,00	
		3,50			2,75			3,58	
8	Engagement	32,00	12	Agir non professionnel	38,00	12	Choix stratégiques	34,00	
		4,00			3,17			2,83	
24	TOTAL	88,00	24	TOTAL	71,00	24	TOTAL	77,00	236,00
		3,67			2,96			3,21	3,28
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			805,00
		4,21			3,38			3,60	3,73

RESULTAT

Fortement résilient	5
Résilient	4
Moyennement résilient	3
Peu résilient	2
Non résilient	1

de 4.21 à 5.00	6	9
de 3.41 à 4.20	3	
de 2.61 à 3.40	8	
de 1.81 à 2.60	1	1
de 1.00 à 1.80	0	

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Masculin, j'ai 38 ans	Pas trop agé
Quel est votre fonction ?	Je suis chef de projet, responsable pour la mise en place du centre de service	Bon poste
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai commencé avec un CAP en industrie, puis j'ai fait des études de psychologie par correspondance, et à l'âge de 35 ans j'ai entrepris des études universitaires, j'ai un BAC + 2 en informatique, un certificat Niveau 3 en administration des réseaux, un certificat de niveau 2 en système serveur windows NT et Novell	Une force de volonté pour réussir
Etes-vous marié ?	J'ai été marié pendant 8 ans, je n'ai pas eu d'enfant avec ma première femme, je vis avec une nouvelle femme depuis 3 ans, je ne me suis pas remarié, je ne sais pas si je me remarierais un jour. Nous aimerions avoir un enfant, mais nous avons des difficultés alors nous faisons les examens nécessaires. Ma femme actuelle est universitaire, informatique et psychologie, mais elle n'a pas un travail définitif, elle passe de poste en poste. Nous pensons que cela peut être dû à son âge, et à sa nationalité étrangère, ainsi que son manque d'expérience. Cette situation difficile, puisque j'ai moi-même été en période de chômage nous occasionne des difficultés de couple et financières.	Divorcé Sans enfant Revis avec une personne Cette personne ne travaille pas, ou très peu Des difficultés financières
Avez-vous des enfants ?	Non, mais j'aimerais beaucoup en avoir, toutefois cela me fait peur, je suis habitué à vivre sans enfants	Une souffrance d'être sans enfant et une peur d'en avoir
Partez-vous souvent en voyage ?	Avant avec ma première épouse, travaillant dans une entreprise de transport, je pouvais souvent voyager, mais maintenant au regard des difficultés financière que je traverse, nous voyageons assez peu. Toutefois nous avons prévu un voyage à l'étranger cette année.	Très peu de voyage
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	A l'époque lorsque j'étais plus jeune mes relations avec ma famille étaient difficile. Maintenant cela va bien, je m'entend bien avec mes parents et mes frères et sœurs.	De bonnes relations avec ses proches
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis arrivé il y a environ 6 mois, je connaissais bien l'univers de Renault pour y avoir déjà travaillé plusieurs fois, et je connaissais aussi l'univers des centres de services, parce que je travail dans ce domaine depuis de nombreuses années.	En CDI, mais en prestation chez un client
Votre travail vous satisfait-il ?	Mon travail est très intéressant, l'entreprise de service informatique qui m'a embauché et déléguer chez ce prestataire est une bonne chose pour moi et ma carrière. Je sais que si je réussis le challenge cela sera favorable pour mon évolution.	Travail intéressant
Quels sont vos tâches ?	Je dois mettre en place un centre de service, avec 100 positions environ, je dois travailler avec plusieurs personnes pour réussir cette tâche. Le centre possédera des personnes pour prendre les appels, au niveau accueil, puis des niveaux 1, 2 et 3. Il faudra installer de nombreux outils, téléphone, outils pour enregistrer les tickets, outils de dépannage. Il faudra écrire les processus de travail, il faudra écrire les procédures, les modes opératoires. Je devrais travailler avec le service des ressources humaines pour recruter les effectifs. C'est la première fois que je me retrouve avec une mission de ce niveau.	Très motivé par son travail, impliquer, trouve du sens à ce qu'il fait, se sent engagé dans une vraie mission
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'entretiens de très bonnes relations, tout le monde est sympathique, j'ai déjà recruté près de 10 personnes. Le centre de service compte à ce jour, environ 30 personnes, il y a une bonne entente.	Bonne relation avec les autres, qui se sentent bien aussi
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Mes supérieurs de ma société de services sont très proches de moi, et m'aide beaucoup. Par contre les responsables côté client sont très exigeants, et certaines fois, j'aimerais bien me facher, mais je ne peux pas, sinon, je risquerais de perdre ma place.	Proximité de la direction
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Non, je trouve que mon salaire ne correspond pas du tout à mon niveau de responsabilité	Mauvais salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Oui, je suis très épanoui, je me trouve bien, je me sent heureux, j'ai l'impression d'être très utile, et j'ai le sentiment que ce que je fais aujourd'hui me servira demain. De plus, les personnes que je gère sont très reconnaissantes, il y a une très bonne atmosphère. Souvent, le midi nous mangeons tous ensemble et presque tous les vendredis soirs nous organisons une sortie. Nous sommes un peu comme une grande famille. Cela nous aide à supporter les difficultés du poste et le monde difficile des centres d'appels.	Epanoui, heureux dans son travail
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, récemment la société Renault a fait un rapprochement important avec la société nipone Nissan. L'un des personnages les plus importants au niveau Nissan, s'appelle Carlos Ghosn, il semblerait qu'il deviendra le grand patron de Renault. De plus c'est le grand chambardement au niveau du Technocentre, les gens s'inquiètent, ils ont peur. Nous pensons que cela ne sera pas très bon pour les prochaines années. Le rythme imposé par Monsieur Ghosn chez Nissan, s'il fait la même chose en France, cela aura de lourdes conséquences. Nous sentons cette tension interne de notre client, et nous le voyons au niveau de ses exigences. Demain notre centre de service devra prendre tous les appels liés aux systèmes d'informations de tous les centres Paris et Ile de France, y compris le futur grand Technocentre, qui construira les voitures Renault et Nissan.	Beaucoup d'inquiétude chez le client, de grosses peurs, suites à fusion de deux grosses sociétés
Comment vivez-vous le changement ?	Nous sommes une équipe d'un prestataire externe et nous en sommes ravis, nous nous tenons la main. Nous savons bien que d'ici quelques années nous serons tous ailleurs soit dans une autre société, soit chez un autre client. Mais par contre le centre de service, lui continuera à exister, et les collaborateurs de Renault devront subir une pression perpétuelle, qu'ils feront subir à leur tour au futur prestataire.	Fusions entre les équipes prestataires Difficulté avec la pression du client
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Oui, j'ai toujours eu une forme de management, qui s'appuie essentiellement sur l'écoute, la proximité, la participation de chacun. Je n'ai jamais mis de différence entre moi et les personnes que je manage. Je tâche avant tout d'être proche de mes collaborateurs, un peu comme un père, avec des sentiments et une compréhension, au regard des difficultés. Il m'est souvent arrivé d'avoir des reproches par le client, suite à une erreur commise par un collaborateur. Mais, c'est comme ça, j'encaissais et j'essayais de ne pas trop réprimander le collaborateur. Un jour j'avais un collaborateur qui était toujours en retard, j'ai été obligé de lui donner un avertissement, il m'a dit lui-même qu'il méritait cette punition et me remerciait de ne pas l'avoir renvoyé, ce qui aurait été possible au regard du nombre de ses retards.	Très proche de ses équipes Donne de l'émotion dans le travail Ne passe pas pour un responsable dur et sans cœur Attitude empathique

Atos – Questionnaire SRS de CPT

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP

A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	énormément tout à fait

A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait

A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	énormément tout à fait

Processus individuelles

Remarquer individuel

Observation

- Voyez-vous les difficultés des autres ?
- Etes-vous d'avis que cela ne vous guère la peine de s'en faire pour certains problèmes ?
- Vous arrive t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?
- A la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?
- Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?
- Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?

				1
				1
				1
		1		
			1	
1				

				5
				5
				5
		3		
			4	
5				

				5
				5
				5
		3		
			4	
5				

5 0 3 4 15 27 **4,50**

Gestion du temps

- Vous arrive t-il de louper des rendez-vous ?
- Vous laissez-vous surprendre par les événements ?
- Passes-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?
- Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?
- Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?
- Votre entourage vous refille t-il des tâches ?
- Lorsque votre entourage vous refille des tâches, les acceptez-vous ?
- La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?
- Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?
- Aidez-vous les autres au point de ne pas arriver à boucler votre travail ?
- Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?
- Trouvez-vous du temps pour vos passe temps ?
- Votre état de fatigue vous empêche-t-il de boucler une tâche ?
- Vous réservez vous du temps pour vous ?
- Malgré que vous disposiez de temps, vous êtes généralement speedy ?
- Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?
- L'attente est-elle difficile pour vous ?
- Impatiencez-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?

	1			
	1			
1				
		1		
			1	
				1
				1
			1	
				1
				1
			1	
				1
	1			
			1	
1				
			1	
1				

	4			
	4			
5				
		3		
		3		
			2	
				5
			4	
				5
			4	
				5
			4	
				5
	4			
			4	
5				
			4	
5				
5				

		4		
		4		
5				
			3	
			3	
				2
				5
				5
				4
			3	
				5
				4
				5
	4			
				4
5				
				4
5				
5				

20 12 9 22 10 73 **4,06**
25 12 12 26 25 100 **4,17**

Sentir individuel

Sympathie

- Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?
- Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?
- Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?
- Faites vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?
- Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?
- Retenez-vous votre énervement et votre frustration ?
- Faites vous savoir autour de vous que vous êtes sous pression ?

	1			
	1			
				1
	1			
			1	
				1
	1			

	5			
	5			
				5
	5			
			4	
				5
5				

				5
			4	
				5
5				

20 0 0 4 10 34 **4,86**

empathie

- Enviez-vous le succès des autres ?
- Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?
- Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?
- Acceptez-vous sans difficulté les différences ?
- Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?
- Les inconnus vous dérangent-ils ?
- Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?
- Aimez-vous les sports collectifs ?
- Etes-vous proche des démunis ?
- Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?
- Aimez-vous votre image ?
- Aimez-vous la compagnie d'autrui ?
- Lorsque vous êtes en colère, ignorez-vous ce que vous allez dire ?
- Accusez-vous les autres d'un tas de maux lorsque vous vous sentez énervé ?
- Explosez-vous facilement ?
- Perdez-vous le contrôle des émotions lorsque vous êtes sous pression ou frustré ?
- Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?

	1			
				1
	1			
				1
				1
	1			
				1
			1	
				1
			1	
				1
		1		
			1	
	1			
	1			
	1			
	1			
				1

	5			
				5
	5			
				5
				5
	5			
				5
			4	
				5
				5
			3	
			4	
	5			
	5			
	5			
	5			
	5			

				5
				5
				5
				5
				5
				5
			4	
				5
				5
			3	
			4	
				5
				5
				5
				5

35 0 3 8 35 81 **4,76**
55 0 3 12 45 115 **4,79**

Agir individuel

Investissement

- 1 Eprenez-vous des difficultés à dire "non" ?
- 2 Vous préparez-vous à affronter des défis ?
- 3 Finalisez-vous les projets que vous vous êtes proposés de réaliser ?
- 4 Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?
- 5 Vous sentez-vous perdu et désamparé dès qu'un problème se pose ?
- 6 Accordez-vous davantage d'importance à votre satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?
- 7 Etes-vous apte à mesurer les défis ou les situations nouvelles ?
- 8 Vous montrez-vous plutôt prudent vis-à-vis de nouvelles tâches ?
- 9 Commencez-vous par les tâches secondaires de manière à éviter les prioritaires ?
- 10 Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?
- 11 L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?
- 12 Eprenez-vous des difficultés à vous investir dans ce que vous entreprenez ?
- 13 Etes vous impliqué dans votre travail ?
- 14 Pouvez-vous contrôler votre charge de travail par vous-même ?
- 15 Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?
- 16 Disposez-vous des moyens nécessaires pour réaliser vos tâches journalières ?

				1
			1	
			1	
			1	
1				
				1
	1			
				1
			1	
		1		
				1
			1	
				1
			1	
				1
				1
				1

				1
			4	
			4	
			4	
4				
				4
	4			
				4
			3	
			3	
				2
				4
				4
			3	
			3	
				5

				1
			4	
			4	
			4	
	4			
				4
				4
				4
			3	
			3	
				2
				4
				4
			3	
			3	
				5

5 12 12 26 1

56 **3,50**

Engagement

- 1 Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?
- 2 Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?
- 3 Votre job est-il dépourvu de sens ?
- 4 Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?
- 5 Les événements de votre vie sont programmés dans les détails ?
- 6 Parvenez-vous à combler vos besoins ?
- 7 Pensez-vous que des ressources positives peuvent vous éclairer ?
- 8 Dans un échange regardez-vous autrui ?

				1
			1	
	1			
			1	
				1
		1		
			1	
			1	
				1

				5
			4	
	4			
			4	
				4
			3	
			3	
				4
				5

				5
			4	
	4			
			4	
				4
			3	
			3	
				4
				5

0 4 6 12 10
5 16 18 38 11

32 **4,00**
88 **3,67**

Processus collectif

Remarquer collectif

Remarquer autrui au travail

- 1 Les pratiques professionnelles au sein de votre entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?
- 2 Y a-t-il suffisamment de flexibilité dans votre vie professionnelle afin d'assumer également votre sphère non professionnelle ?
- 3 Vous adressez-vous à quelqu'un qui sait s'y prendre dans des situations difficiles ?
- 4 Trouvez-vous des personnes pour s'atteler avec vous à des projets ?
- 5 Confronté à des situations difficiles, cherchez-vous à échanger avec une personne de confiance ?
- 6 Confronté à un problème, vous adressez-vous volontiers à un conseil ?
- 7 Les autres vous dictent-ils les standards, les normes ?
- 8 Vos relations avec vos collègues sont-elles agréables ?
- 9 Dans l'exercice de votre fonction avez-vous des contacts avec vos collègues, collaborateurs ?
- 10 Pour mener à bien votre fonction, vous donnez-t-on la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?
- 11 Vous sentez-vous pressé (stressé) pour tenir les délais d'exécution ?
- 12 Entretenez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?

				1
1				
			1	
	1			
				1
			1	
		1		
			1	
			1	
				1
			1	
				1
				1
				1
				1

				1
1				
			3	
	2			
				4
			4	
			3	
			4	
			4	
				4
			3	
				2
			4	

				1
1				
			3	
	2			
				4
			4	
			3	
			4	
			4	
				4
			3	
				2
			4	

1 2 9 22 1

35 **2,92**

Remarquer autrui hors travail

- 1 Cherchez-vous dans votre entourage les informations dont vous avez besoin ?
- 2 Informez-vous votre entourage que la manière de fonctionner ne vous convient pas ?
- 3 Etes-vous embarrassé lorsque les autres savent que vous ne partagez pas leur avis ?
- 4 Les autres passent-ils avant vous ?
- 5 Faites-vous appel au soutien et à l'avis des autres ?
- 6 Faites-vous savoir à votre entourage que vous êtes fort occupé ou que c'est trop lourd ?
- 7 Voyez-vous le côté humoristique des choses ?
- 8 Confronté au problème d'autrui, veuillez-vous à avoir une vue claire sur ce qui est à votre portée ?
- 9 Le regard d'autrui vous sensibilise-t-il ?
- 10 Aimez-vous rendre service aux autres ?
- 11 Passez-vous assez de temps avec vos proches ?
- 12 Etes-vous affecté par un ami en difficulté ?

					1	
			1			
1						
					1	
						1
		1				
			1			
				1		
					1	
				1		
						1

						5
			3			
5						
					5	
						5
		3				
			4			
				4		
				4		
					5	
			4			
						5

						5
			3			
5						
					5	
						5
		3				
			4			
				4		
				4		
					5	
			4			
						5

5 0 6 16 25
6 2 15 38 26

52 **4,33**
87 **3,63**

Sentir collectif - Croyances et valeurs

Estime de soi au travail

- 1 Avez-vous tendance à vous rabaisser en situation d'échec ?
- 2 Vous appréciez-vous avec vos talents et vos vulnérabilités ?
- 3 En situation difficile, êtes-vous submergé par vos échecs antérieurs ?
- 4 Etes-vous reconnaissant à l'égard de vos réussites ?
- 5 Trouvez-vous votre travail intéressant ?
- 6 Le lieu où vous travaillez est-il agréable ?
- 7 Vos relations avec votre supérieur hiérarchique sont-elles bonnes ?
- 8 Trouvez-vous les ressources pour concrétiser vos désirs et projets ?
- 9 Les missions, rôles, attentes que l'on vous confie sont-elles bien définies ?
- 10 Sentez-vous l'encadrement contrôler vos performances au point de ressentir cela comme pesant pour vous ?
- 11 Aimez-vous vous investir dans de nouveaux défis professionnelles ?
- 12 Face aux contretemps dans votre travail, vous sentez-vous démunis ?

	1				
			1		
		1			
			1		
				1	
			1		
					1
		1			
			1		
				1	
					1

	4				
			4		
			3		
				4	
		3			
			3		
	2				
			3		
				3	
			3		
				4	
			3		

	4				
			4		
			3		
				4	
		3			
			3		
	2				
			3		
				3	
			3		
				4	
			3		

0 6 21 12 0

39 **3,25**

Estime de soi hors travail

- 1 Valorisez-vous vos ressources, talents ainsi que vos capacités en toute situation ?
- 2 Pensez-vous que votre entourage trouve des défauts à vos réalisations ?
- 3 Prenez-vous la dimension négative des événements en considération ?
- 4 Faites-vous abstraction de la dimension équitable ou non des contretemps ?
- 5 Vous trouvez-vous dans des situations impossibles ?
- 6 Faites-vous face à des situations stressantes ?
- 7 Trouvez-vous les moyens d'apporter ce que vous souhaitez à vos proches ?
- 8 Subissez-vous votre vie ?
- 9 Accordez-vous en situation de crise une place aux lendemains meilleurs ?
- 10 Eprenez-vous des difficultés à voir le bon côté des événements ?
- 11 Estimez-vous que les difficultés sont suivies de succès et de plaisir ?
- 12 Avez-vous été confronté à d'importantes situations critiques ?

				1	
		1			
			1		
				1	
					1
		1			
			1		
					1
				1	
		1			
					1
			1		

				4	
			4		
	4				
			4		
				4	
		3			
			3		
				5	
		3			
			4		
	4				
					5
		3			

				4	
			4		
				4	
				4	
		3			
			3		
				5	
		3			
			4		
	4				
					5
		3			

0 8 12 16 10
0 14 33 28 10

46 **3,83**
85 **3,54**

Agir collectif

Agir professionnelle

- 1 Avez-vous une masse impressionnante de travail ?
- 2 Pensez-vous qu'il y a du favoritisme pour l'attribution de nouvelles fonctions ?
- 3 Il y a-t-il un retour d'informations sur les actions initiées dans votre organisation ?
- 4 Les tâches et les responsabilités que l'on vous attribue vous semblent-elles trop importantes ?
- 5 Les délais de finalisation des tâches et des projets sont-ils suffisamment longs ?
- 6 Votre entreprise connaît-elle des changements organisationnels ?
- 7 Pensez-vous qu'il y a trop de personnes qui donnent des instructions ?
- 8 Recevez-vous des instructions contradictoires ?
- 9 Les tâches que vous faites, sont-elles ennuyeuses et sans intérêt particulier ?
- 10 Vos horaires de travail sont-ils rigides ?
- 11 Votre fonction comporte-elle des risques ?
- 12 Les priorités attribuées à votre fonction subissent-elles des changements incessants ?

				1	
				1	
		1			
			1		
					1
			1		
		1			
					1
			1		
		1			
				1	

				2	
				2	
		3			
			2		
			3		
				5	
			3		
					1
		3			
			3		
	4				
				2	

				2	
				2	
		3			
			2		
			3		
				5	
			3		
					1
		3			
			3		
	4				
				2	

0 4 15 8 6

33 **2,75**

Agir non professionnelle

- 1 Avez-vous des responsabilités à l'égard de personne âgée de votre famille ?
- 2 Votre couple est-il en harmonie ?
- 3 Aimerez-vous avoir un enfant ?
- 4 Pensez-vous que votre couple durera longtemps ?
- 5 Avez-vous des soucis de santé ?
- 6 Votre vie familiale est-elle solide ?
- 7 Votre vie affective est-elle source de joie ?
- 8 Votre habitation vous procure-t-elle des soucis (insécurité, nuisances, paiement du loyer) ?
- 9 Avez-vous une bonne situation financière ?
- 10 Vous sentez-vous seul ?
- 11 Subissez-vous des pressions dues à l'environnement externe ?
- 12 Votre environnement amical, vos relations, vous conviennent-ils ?

					1	
						1
				1		
					1	
		1				
				1		
			1			
		1				
			1			
		1				
			1			
				1		

						5
						1
					4	
					2	
		2				
				2		
				3		
					3	
		4				
			3			
		4				
			4			

						5
						1
					4	
					2	
		2				
				2		
				3		
					2	
		4				
			3			
		4				
			4			

0	14	6	12	6
0	18	21	20	12

38 **3,17**
71 **2,96**

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

- 1 Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?
- 2 Les responsabilités ont-elles été remaniées ?
- 3 La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?
- 4 La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?
- 5 Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?
- 6 Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?
- 7 L'entreprise subit-elle des licenciements ?
- 8 L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipée ?
- 9 Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?
- 10 Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?
- 11 Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?
- 12 Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?

					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
	1					
					1	
			1			
			1			

						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
5						

						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
						5
5	0	6	0	45		

56 **4,67**

Changements non professionnels

- 1 Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?
- 2 Souhaitez-vous la naissance d'un enfant au sein de votre couple ?
- 3 Subissez-vous une maladie grave ?
- 4 Un de vos proches est-il gravement malade ?
- 5 Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?
- 6 Etes-vous en phase finale de divorce ?
- 7 Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?
- 8 Un membre de votre famille vient-il de perdre son emploi ?
- 9 Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?
- 10 Avez-vous été victime d'une agression physique récemment ?
- 11 Avez-vous eu récemment un accident de la circulation ?
- 12 Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?

		1				
		1				
		1				
					1	
		1				
		1				
		1				
		1				

			3			
			3			
			3			
					5	
		2				
	1					
			3			
		2				
	1					
	1					
	1					

			3			
			3			
			3			
					5	
		2				
	1					
			3			
		2				
	1					
	1					
	1					

4	4	15	0	5
9	4	21	0	50

28 **2,33**
84 **3,50**

Emotions au travail

Emotions satisfaisantes au travail

- 1 Votre job est-il source de satisfaction ?
- 2 L'aménagement de votre environnement professionnel vous convient-il ?
- 3 Travaillez-vous dans une relation de confiance avec votre boss ?
- 4 Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?
- 5 Déployez-vous suffisamment vos talents et vos ressources ?
- 6 Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?
- 7 Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?
- 8 Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?
- 9 Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?
- 10 Vous sentez-vous roulé au vu de vos prestations et de vos contributions ?
- 11 Avez-vous accès aux informations nécessaires à votre fonction ?
- 12 Vos réalisations sont-elles sources de satisfactions ?

					1	
					1	
				1		
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	
					1	

						4
						4
						3
						2
						4
						4
						4
						3
						3
						2
						3
						3
						3

						4
						4
						3
						2
						3
						4
						4
						4
						3
						3
						2
						3
						3

0	6	15	18	0
0	6	15	18	0

39 **3,25**

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	27,00	12	Remarquer autrui au travail	35,00	12	Changement professionnel	56,00	
		4,50			2,92			4,67	
18	Gestion du temps	73,00	12	Remarquer autrui hors travail	52,00	12	Changement non professionnel	28,00	
		4,06			4,33			2,33	
24	TOTAL	100,00	24	TOTAL	87,00	24	TOTAL	84,00	271,00
		4,17			3,63			3,50	3,76
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	34,00	12	Estime de soi au travail	39,00	12	Au travail	39,00	
		4,86			3,25			3,25	
17	Empathie	81,00	12	Estime de soi hors travail	46,00	12	Hors travail	59,00	
		4,76			3,83			4,92	
24	TOTAL	115,00	24	TOTAL	85,00	24	TOTAL	98,00	298,00
		4,79			3,54			4,08	4,14
Agir individuel			Agir collectif			Agir par la sélection des ressources			
16	Investissement	56,00	12	Agir professionnel	33,00	12	Management	43,00	
		3,50			2,75			3,58	
8	Engagement	32,00	12	Agir non professionnel	38,00	12	Choix stratégiques	34,00	
		4,00			3,17			2,83	
24	TOTAL	88,00	24	TOTAL	71,00	24	TOTAL	77,00	236,00
		3,67			2,96			3,21	3,28
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			805,00
		4,21			3,38			3,60	3,73

RESULTAT

Fortement résilient	5
Résilient	4
Moyennement résilient	3
Peu résilient	2
Non résilient	1

de 4.21 à 5.00	6	9
de 3.41 à 4.20	3	
de 2.61 à 3.40	8	
de 1.81 à 2.60	1	1
de 1.00 à 1.80	0	

Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 40 ans et je suis un homme	Homme d'âge mur
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'une équipe de 10 ingénieurs, administrateurs systèmes et réseaux	Cadre
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai une licence en informatique	un bac + 3
Etes-vous marié ?	Je suis marié depuis 15 ans,	marié
Avez-vous des enfants ?	j'ai deux enfants, une fille de 12 ans et un garçon atteint d'une maladie génétique assez grave, il a 8 ans	1 enfant très malade
Partez-vous souvent en voyage ?	Nous partons assez rarement en voyage, notre fils doit suivre de nombreux soins, et nous devons être présent	pas de voyage
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Oui j'ai de bonnes relations avec ma famille, père et mère ainsi qu'avec ma belle famille	bonnes relations avec l'extérieur
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis dans cette entreprise depuis 6 ans, au début je travaillais comme chef de projet	6 ans d'ancienneté
Votre travail vous satisfait-il ?	Mon travail est très difficile, je suis tout le temps dans le rouge, je travaille dans un service de production et nous manquons de personnes	Travail difficile
Quels sont vos tâches ?	Je manage les équipes, je peux intervenir sur des problèmes techniques, je fais des recrutements, je rencontre de nouveaux clients, je suis plusieurs projets, je travaille à la réorganisation du service suite au rachat de la société Origine par Atos	Je manage des équipes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Dans l'ensemble j'ai de bonnes relations, mais il y a beaucoup de tensions dans les équipes, au total le service se compose de 40 personnes. Et avec la fusion de Atos et d'Origine les collaborateurs de la société sont très inquiétés.	Des relations difficile avec les collaborateurs
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'ai des difficultés avec mon supérieur principal, il me dit que je ne suis pas assez rigide avec les équipes. Et, je refuse ce type de management.	Des relations difficile avec le responsable
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Non j'ai un très mauvais salaire	Mauvais salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Je ne suis pas assez épanoui, j'ai un mauvais salaire, des difficultés avec mon responsable, beaucoup trop de travail, il y a des jours où je me sent très fatigué, et où je n'en peu plus. De plus les difficultés que subissent les équipes me sont régulièrement remontées. Et, j'essaie d'être le plus proche de chacun, ce qui est très difficile ayant moi-même des problèmes professionnelles et personnels, avec la santé de mon fils.	Pas épanoui dans l'entreprise De la souffrance Du stress
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Où il y a un grand changement qui a commencé depuis un peu plus d'un an, beaucoup de responsables ont quitté l'entreprise. Plusieurs collaborateurs sont parti, ou ont été licenciés, d'autres sont en arrêt maladie pour cause de stress trop élevé. Il règne une mauvaise ambiance, tout le monde à peur. Les gens n'arrivent plus à se positionner.	Une entreprise en pleine crise Une structure qui s'écroule Pas de stratégie Un management qui fait peur
Comment vivez-vous le changement ?	Je le vie avec difficultés et je pense que je quitterais bientôt l'entreprise, se sera difficile de rester et de subir cette pression continuelle	Souhaite quitter l'entreprise
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Je pense que j'ai un bon type de management, mais il n'est pas adapté au contexte de l'entreprise, ni à sa hiérarchie, le type de management est "je suis le chef, c'est moi qui décide, toi fais ce que je te dis de faire". Voilà ce qui est ressenti dans toute cette entreprise, nous sommes comme des numéros.	Management souple Pas adapter à la situation, ni à la mentalité de l'entreprise

Silca – Questionnaire SRS de LDC

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP

A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait

A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait

A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait

Processus individuelles

Remarquer individuel

Observation

- Voyez-vous les difficultés des autres ?
- Etes-vous d'avis que cela ne vaudrait guère la peine de s'en faire pour certains problèmes ?
- Vous arrive-t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?
- A la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?
- Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?
- Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?

		1		
		1		
		1		
		1		
		1		
1				

		3		
		3		
		3		
		3		
		3		
5				

		3		
		3		
		3		
		3		
		3		
5				

20 **3,33**

Gestion du temps

- Vous arrive-t-il de loucher des rendez-vous ?
- Vous laissez-vous surprendre par les événements ?
- Passez-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?
- Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?
- Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?
- Votre entourage vous reflète-t-il des tâches ?
- Lorsque votre entourage vous reflète des tâches, les acceptez-vous ?
- La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?
- Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?
- Aidez-vous les autres au point de ne pas arriver à boucler votre travail ?
- Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?
- Trouvez-vous du temps pour vos passe temps ?
- Votre état de fatigue vous empêche-t-il de boucler une tâche ?
- Vous réservez vous du temps pour vous ?
- Malgré que vous disposiez de temps, vous êtes généralement speedy ?
- Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?
- L'attente est-elle difficile pour vous ?
- Impatientez-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?

1				
	1			
	1			
		1		
		1		
		1		
		1		
	1			
		1		
		1		
	1			
		1		
		1		
		1		
		1		
		1		
		1		
		1		

5				
	4			
	4			
		2		
		3		
		3		
		3		
	2			
		3		
	2			
		3		
		3		
		3		
		4		
		2		
		3		
		3		
		3		

5				
	4			
	4			
		2		
		3		
		3		
		3		
	2			
		3		
		3		
		3		
		4		
		2		
		3		
		3		
		3		

55 **3,06**

Somme Générale

10 12 30 8 0
12 45 8 0

75 **3,13**

Sentir individuel

Sympathie

- Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?
- Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?
- Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?
- Faites-vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?
- Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?
- Retenez-vous votre énervement et votre frustration ?
- Faites-vous savoir autour de vous que vous êtes sous pression ?

	1			
		1		
		1		
		1		
		1		
		1		
	1			

	4			
	3			
	3			
	3			
	3			
	3			
	4			
4				

	4			
	3			
	3			
	3			
	3			
	3			
	4			
4				

23 **3,29**

empathie

- Enviez-vous le succès des autres ?
- Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?
- Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?
- Acceptez-vous sans difficulté les différences ?
- Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?
- Les inconnus vous dérangent-ils ?
- Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?
- Aimez-vous les sports collectifs ?
- Etes-vous proche des démunis ?
- Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?
- Aimez-vous votre image ?
- Aimez-vous la compagnie d'autrui ?
- Lorsque vous êtes en colère, ignorez-vous ce que vous allez dire ?
- Accusez-vous les autres d'un tas de maux lorsque vous vous sentez énervé ?
- Explosez-vous facilement ?
- Partez-vous le contrôle des émotions lorsque vous êtes sous pression ou frustré ?
- Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?

	1			
		1		
	1			
		1		
	1			
	1			
		1		
		1		
	1			
		1		
		1		
		1		
		1		
		1		
	1			
	1			
		1		

	4			
	3			
	4			
		4		
	2			
	4			
		3		
		3		
	2			
	2			
		3		
		4		
		3		
	4			
	4			
	4			
		4		

	4			
	3			
	4			
		4		
	2			
	4			
		3		
		3		
	2			
	2			
		3		
		4		
		3		
	4			
	4			
	4			
		4		

56 **3,29**

79 **3,29**

Agir non professionnelle

1	Avez-vous des responsabilités à l'égard de personne âgée de votre famille ?				1					5					5						
2	Votre couple est-il en harmonie ?				1					1					1						
3	Aimeriez-vous avoir un enfant ?			1									3								
4	Pensez-vous que votre couple durera longtemps ?									1					1						
5	Avez-vous des soucis de santé ?	1							1												
6	Votre vie familiale est-elle solide ?									1					1						
7	Votre vie affective est-elle source de joie ?									1					1						
8	Votre habitation vous procure-t-elle des soucis (insécurité, nuisances, paiement du loyer) ?														1						
9	Avez-vous une bonne situation financière ?			1						3				3							
10	Vous sentez-vous seul ?			1						3				3							
11	Subissez-vous des pressions dues à l'environnement externe ?	1							5					5							
12	Votre environnement amical, vos relations, vous conviennent-ils ?														1						
															6	0	9	0	15	30	2,50
															8	0	15	0	27	50	2,08

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

1	Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?				1					5					5						
2	Les responsabilités ont-elles été remaniées ?			1						4					4						
3	La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?														5						
4	La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?			1						4					5						
5	Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?														5						
6	Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?									5					5						
7	L'entreprise subit-elle des licenciements ?									5					5						
8	L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipées ?									5					5						
9	Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?	1							5						5						
10	Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?				1					4					4						
11	Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?				1					4					4						
12	Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?														5						
															5	0	0	16	35	56	4,67

Changements non professionnels

1	Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?	1								1											
2	Souhaitez-vous la naissance d'un enfant au sein de votre couple ?			1																	
3	Subissez-vous une maladie grave ?	1								3											
4	Un de vos proches est-il gravement malade ?	1								1											
5	Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?	1								1											
6	Etes-vous en phase finale de divorce ?	1								1											
7	Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?	1								1											
8	Un membre de votre famille vient-il de perdre son emploi ?	1								1											
9	Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?	1								1											
10	Avez-vous été victime d'une agression physique récemment ?	1								1											
11	Avez-vous eu récemment un accident de la circulation ?	1								1											
12	Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?	1								1											
															11	0	3	0	0	14	1,17
															16	0	3	16	35	70	2,92

Emotions au travail

Emotions satisfaisantes au travail

1	Votre job est-il source de satisfaction ?									5					5						
2	L'aménagement de votre environnement professionnel vous convient-il ?									5					5						
3	Travaillez-vous dans une relation de confiance avec votre boss ?			1										3							
4	Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?			1									2								
5	Déployez-vous suffisamment vos talents et vos ressources ?			1						2											
6	Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?					1				4					4						
7	Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?					1				2					2						
8	Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?					1				4					4						
9	Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?			1						4					4						
10	Vous sentez-vous roulé au vu de vos prestations et de vos contributions ?					1								2							
11	Avez-vous accès aux informations nécessaires à votre fonction ?			1						2					2						
12	Vos réalisations sont-elles sources de satisfactions ?					1								4							
															0	10	3	16	10	39	3,25

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	20,00	12	Remarquer autrui au travail	24,00	12	Changement professionnel	56,00	
		3,33			2,00			4,67	
18	Gestion du temps	55,00	12	Remarquer autrui hors travail	19,00	12	Changement non professionnel	14,00	
		3,06			1,58			1,17	
24	TOTAL	75,00	24	TOTAL	43,00	24	TOTAL	70,00	188,00
		3,13			1,79			2,92	2,61
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	23,00	12	Estime de soi au travail	30,00	12	Au travail	39,00	
		3,29			2,50			3,25	
17	Empathie	56,00	12	Estime de soi hors travail	54,00	12	Hors travail	51,00	
		3,29			4,50			4,25	
24	TOTAL	79,00	24	TOTAL	84,00	24	TOTAL	90,00	253,00
		3,29			3,50			3,75	3,51
Agir individuel			Agir collectif			Agir par la sélection des ressources			
16	Investissement	52,00	12	Agir professionnel	20,00	12	Management	46,00	
		3,25			1,67			3,83	
8	Engagement	25,00	12	Agir non professionnel	30,00	12	Choix stratégiques	55,00	
		3,13			2,50			4,58	
24	TOTAL	77,00	24	TOTAL	50,00	24	TOTAL	101,00	228,00
		3,21			2,08			4,21	3,17
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			
		231,00			177,00			261,00	669,00
		3,21			2,46			3,63	3,10

RESULTAT

Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	4	5
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	1	
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	7	
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	3	6
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	3	

Individu	Collectif	Orga	TOTAL	
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 40 ans, je suis un homme	Homme mur
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'équipe	responsable
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai juste un bac	bac
Êtes-vous marié ?	Oui depuis longtemps	marié depuis longtemps
Avez-vous des enfants ?	J'ai deux enfants, tout va bien pour eux	deux enfants en bon santé
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui de temps en temps	voyage
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'ai des bonnes relations avec tout le monde	bonnes relations
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Cela fait près de 20 ans	20 ans d'ancienneté
Votre travail vous satisfait-il ?	Je suis heureux	heureux au boulot
Quels sont vos tâches ?	Je manage et gère une équipe, un service	management
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'ai de bonnes relations avec mes collègues	bonnes relations avec les autres
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Ca baigne	bonnes relations avec les supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Faut pas se plaindre	salaire convenable
Êtes-vous épanoui dans votre travail ?	Je suis épanoui	épanoui au boulot
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui elle a été rachetée récemment et nous sommes maintenant à part entière dans le groupe CA	en plein changement
Comment vivez-vous le changement ?	Cela ne me pose pas de problème, toutefois c'est étrange mais les choses se passent en douceur, et ceux qui trainent se sont les prestataires, il y en a de moins en moins, par contre les employés de Lyonnais sont assez protégés. Donc il ne se préoccupe pas de ce qui se passe pour les prestas.	juste des problèmes pour les extérieures, dans l'ensemble le personnel du Lyonnais ne s'inquiète pas des problèmes que subissent les prestataires
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Je n'ai pas de soucis, je manage seulement des employés du Lyonnais, je ne manage pas de prestataires. Surtout en ce moment il vaut mieux éviter, les prestas sont mal vus.	Je manage des employés du Lyonnais, tout est OK

Conclusion

Personne sympathique et assez peu bavarde, répondait par courtes phrases

Mutaris – Questionnaire SRS de GPT

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP

A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
rien	un peu	assez	très	beaucoup	rien	un peu	assez	très	beaucoup	rien	un peu	assez	très	beaucoup
pas du tout	ça peut aller	moyen pas mal	bien convenable	énormément tout à fait	pas du tout	un peu ça peut aller	moyen pas mal	bien convenable	énormément tout à fait	pas du tout	un peu ça peut aller	moyen pas mal	bien convenable	énormément tout à fait

Processus individuelles

Remarquer individuel

Observation

1	Voyez-vous les difficultés des autres ?				1				5					5	
2	Etes-vous d'avis que cela ne vaudrait la peine de s'en faire pour certains problèmes ?				1				5					5	
3	Vous arrive-t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?				1				5					5	
4	À la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?				1				5					5	
5	Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?				1				5					5	
6	Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?	1							5					5	
														30	5,00

Gestion du temps

1	Vous arrive-t-il de loupier des rendez-vous ?				1				1					1	
2	Vous laissez-vous surprendre par les événements ?				1				1					1	
3	Passiez-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?				1				1					1	
4	Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?				1				1					1	
5	Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?	1							1					1	
6	Votre entourage vous refait-il des tâches ?				1				1					1	
7	Lorsque votre entourage vous refait des tâches, les acceptez-vous ?	1							1					1	
8	La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?	1							1					1	
9	Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?	1							1					1	
10	Aidez-vous les autres au point de ne pas arriver à boucler votre travail ?	1							1					1	
11	Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?	1							1					1	
12	Trouvez-vous du temps pour vos passions ?	1							1					1	
13	Votre état de fatigue vous empêche-t-il de boucler une tâche ?	1							1					1	
14	Vous réservez-vous du temps pour vous ?	1							1					1	
15	Malgré que vous disposiez de temps, vous êtes généralement speedy ?								1					1	
16	Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?	1							1					1	
17	L'attente est-elle difficile pour vous ?								1					1	
18	Impatiencez-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?	1							1					1	
														22	1,22
														52	2,17

Somme Générale

Sentir individuel

Sympathie

1	Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?	1							5					5	
2	Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?			1					3					3	
3	Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?			1					3					3	
4	Faites-vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?			1					3					3	
5	Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?			1					3					3	
6	Retenez-vous votre étonnement et votre frustration ?			1					3					3	
7	Faites-vous savoir autour de vous que vous êtes sous pression ?								3					3	
														21	3,00

empathie

1	Enviez-vous le succès des autres ?	1							5					5	
2	Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?								5					5	
3	Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?	1							5					5	
4	Acceptez-vous sans difficulté les différences ?								5					5	
5	Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?								5					5	
6	Les inconnus vous dérangent-ils ?	1							5					5	
7	Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?								5					5	
8	Aimez-vous les sports collectifs ?								5					5	
9	Etes-vous proche des démunis ?								5					5	
10	Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?								5					5	
11	Aimez-vous votre image ?								5					5	
12	Aimez-vous la compagnie d'autrui ?								5					5	
13	Lorsque vous êtes en colère, ignorez-vous ce que vous allez dire ?	1							5					5	
14	Accusez-vous les autres d'un tas de maux lorsque vous vous sentez énervé ?	1							5					5	
15	Explosez-vous facilement ?	1							5					5	
16	Perdez-vous le contrôle des émotions lorsque vous êtes sous pression ou frustré ?	1							5					5	
17	Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?								5					5	
														85	5,00
														106	4,42

Agir non professionnelle

1	Avez-vous des responsabilités à l'égard de personne âgée de votre famille ?				1				5				5				5						
2	Votre couple est-il en harmonie ?	1							5				5				5						
3	Aimeriez-vous avoir un enfant ?			1								3											
4	Pensez-vous que votre couple durera longtemps ?	1							5				5				5						
5	Avez-vous des soucis de santé ?												5				5						
6	Votre vie familiale est-elle solide ?	1							5				5				5						
7	Votre vie affective est-elle source de joie ?	1							5				5				5						
8	Votre habitation vous procure-t-elle des soucis (insécurité, nuisances, paiement du loyer) ?	1							5				5				5						
9	Avez-vous une bonne situation financière ?																5						
10	Vous sentez-vous seul ?	1							5				5				5						
11	Subissez-vous des pressions dues à l'environnement externe ?			1								3					3						
12	Votre environnement amical, vos relations, vous conviennent-ils ?			1								3					3						
																	30	0	9	0	15	54	4,50
																	33	0	15	0	22	70	2,92

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

1	Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?								5				5				5						
2	Les responsabilités ont-elles été remaniées ?								5				5				5						
3	La stratégie a-t-elle été révisée ?								5				5				5						
4	La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?								5				5				5						
5	Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?								5				5				5						
6	Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?								5				5				5						
7	L'entreprise subit-elle des licenciements ?								5				5				5						
8	L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipées ?								5				5				5						
9	Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?	1							5				5				5						
10	Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?												5				5						
11	Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?												5				5						
12	Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?								5				5				5						
																	5	0	0	0	55	60	5,00

Changements non professionnels

1	Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?								5				5				5						
2	Souhaitez-vous la naissance d'un enfant au sein de votre couple ?	1							5				5				5						
3	Subissez-vous une maladie grave ?			1					4				4				4						
4	Un de vos proches est-il gravement malade ?			1					3				3				3						
5	Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?		1						2				2				2						
6	Etes-vous en phase finale de divorce ?								5				5				5						
7	Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?								5				5				5						
8	Un membre de votre famille vient-il de perdre son emploi ?			1					3				3				3						
9	Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?	1							1				1				1						
10	Avez-vous été victime d'une agression physique récemment ?	1							1				1				1						
11	Avez-vous eu récemment un accident de la circulation ?	1							1				1				1						
12	Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?			1					3				3				3						
																	4	2	9	4	15	34	2,83
																	9	2	9	4	70	94	3,92

Emotions au travail

Emotions satisfaisantes au travail

1	Votre job est-il source de satisfaction ?	1							1				1				1						
2	L'aménagement de votre environnement professionnel vous convient-il ?	1							1				1				1						
3	Travaillez-vous dans une relation de confiance avec votre boss ?	1							1				1				1						
4	Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?					1						4					4						
5	Déployez-vous suffisamment vos talents et vos ressources ?			1					3				3				3						
6	Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?					1						4					4						
7	Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?					1						2					2						
8	Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?			1					2				2				2						
9	Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?			1					4				4				4						
10	Vous sentez-vous roulé au vu de vos prestations et de vos contributions ?					1						2					2						
11	Avez-vous accès aux informations nécessaires à votre fonction ?					1			3				3				3						
12	Vos réalisations sont-elles sources de satisfactions ?			1					3				3				3						
																	3	6	9	12	0	30	2,50

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	30,00	12	Remarquer autrui au travail	32,00	12	Changement professionnel	60,00	
		5,00			2,67			5,00	
18	Gestion du temps	22,00	12	Remarquer autrui hors travail	40,00	12	Changement non professionnel	34,00	
		1,22			3,33			2,83	
24	TOTAL	52,00	24	TOTAL	72,00	24	TOTAL	94,00	218,00
		2,17			3,00			3,92	3,03
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	21,00	12	Estime de soi au travail	52,00	12	Au travail	30,00	
		3,00			4,33			2,50	
17	empathie	85,00	12	hors travail hors travail	26,00	12	Hors travail	36,00	
		5,00			2,17			3,00	
24	TOTAL	106,00	24	TOTAL	78,00	24	TOTAL	66,00	250,00
		4,42			3,25			2,75	3,47
Agir individuel			Agir collectif			par la sélection des ressources			
16	Investissement	42,00	12	professionnel	16,00	12	Management	37,00	
		2,63			1,33			3,08	
8	Engagement	10,00	12	Agir non professionnel	54,00	12	Choix stratégiques	15,00	
		1,25			4,50			1,25	
24	TOTAL	52,00	24	TOTAL	70,00	24	TOTAL	52,00	174,00
		2,17			2,92			2,17	2,42
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			642,00
		2,92			3,06			2,94	2,97

RESULTAT

Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	5	5
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	0	5
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	7	
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	2	5
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	3	

Indiv	Collectif	Orga	TOTAL	
2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer
4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver
2.17	2.92	2.17	2.42	Agir
2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Homme de 45 ans	
Quel est votre fonction ?	Consultant et chef de projet en organisation	Bonne situation
Quel est votre niveau d'étude ?	Licence en économie	Bon diplôme
Etes-vous marié ?	Je suis récemment divorcé	Divorcé
Avez-vous des enfants ?	J'ai deux enfants	Enfant équilibré
Partez-vous souvent en voyage ?	Rarement	
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Oui	
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	2 ans, comme indépendant	
Votre travail vous satisfait-il ?	Oui, mais je suis souvent en retard le matin, j'ai des pbs important au niveau pulmonaire	Pb de santé important
Quels son vos tâches ?	Je fait du multi tâches	
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Bien	De bonnes relations avec les autres, est écouté
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'ai mon supérieur principal qui est très dur et sévère avec moi	Supérieur hiérarchique exigeant et dur
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Oui	
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Oui	
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui cette entreprise est en pleine mutation avec la création du GIE Mutaris	
Comment vivez-vous le changement ?	En ce qui me concerne, je suis de l'extérieur, je n'ai donc aucun soucis, par contre les employés de Mutaris sont très secoué. Il y a déjà eu beaucoup de départ et quelques licenciement.	Entreprise en pleine crise
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	J'essai de faire de mon mieux	

Agir individuel

Investissement

- 1 Eprouvez-vous des difficultés à dire "non" ?
- 2 Vous préparez-vous à affronter des défis ?
- 3 proposés de réaliser ?
- 4 Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?
- 5 problème se pose ?
- 6 satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?
- 7 situations nouvelles ?
- 8 nouvelles tâches ?
- 9 manière à éviter les prioritaires ?
- 10 Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?
- 11 l'action ?
- 12 ce que vous entreprenez ?
- 13 Etes vous impliqué dans votre travail ?
- 14 vous-même ?
- 15 d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?
- 16 réaliser vos tâches journalières ?

			1		
				1	
					1
			1		
			1		
			1		1
			1		
				1	
					1
			1		

				3	
					4
					4
				3	
				3	
			4		
				3	
				3	1
				3	
					2
				2	
					2
					5
				4	
			2		

					3
					4
					4
					3
					3
			4		
					3
					3
					1
					2
					2
					2
					5
					4
			2		

1 8 18 16 6 49 **3,06**

Engagement

- 1 Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?
- 2 responsabilités ?
- 3 Votre job est-il dépourvu de sens ?
- 4 Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?
- 5 dans les détails ?
- 6 Parvenez-vous à combler vos besoins ?
- 7 peuvent vous éclairer ?
- 8 Dans un échange regardez-vous autrui ?

			1		
				1	
					1
			1		
				1	
				1	
					1

				2	
					4
			1		
				3	
				2	
				3	
					5

				2	
					4
			1		
				3	
				2	
				3	
					5

1 4 9 4 5 23 **2,88**
2 12 27 20 11 72 **3,00**

Processus collectif

Remarquer collectif

Remarquer autrui au travail

- 1 entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?
- 2 professionnelle afin d'assumer également votre sphère non professionnelle ?
- 3 prendre dans des situations difficiles ?
- 4 vous à des projets ?
- 5 Confronté à des situations difficiles, cherchez-vous à échanger avec une personne de confiance ?
- 6 volontiers à un conseil ?
- 7 normes ?
- 8 agréables ?
- 9 Dans l'exercice de votre fonction avez-vous des contacts avec vos collègues, collaborateurs ?
- 10 la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?
- 11 délais d'exécution ?
- 12 collègues ?

					1
			1		
			1		
				1	
				1	
				1	

					1
			1		
				2	
				2	
				2	
				3	
					4
					4
			1		
					1
					4

					1
			1		
				2	
				2	
				2	
				3	
					4
					4
			1		
					1
					4

3 6 3 12 2 26 **2,17**

Remarquer autrui hors travail

- 1 Cherchez-vous dans votre entourage les informations dont vous avez besoin ?
- 2 fonctionner ne vous convient pas ?
- 3 que vous ne partagez pas leur avis ?
- 4 Les autres passent-ils avant vous ?
- 5 ?
- 6 êtes fort occupé ou que c'est trop lourd ?
- 7 Voyez-vous le côté humoristique des choses ?
- 8 Confronté au problème d'autrui, veillez-vous à avoir une vue claire sur ce qui est à votre portée ?
- 9 Le regard d'autrui vous sensibilise t-il ?
- 10 Aimez-vous rendre service aux autres ?
- 11 Passez-vous assez de temps avec vos proches ?
- 12 Etes vous affecté par un ami en difficulté ?

					1
					1
					1
					1
				1	
				1	
				1	
				1	
				1	
				1	

					5
					5
					1
					5
				4	
				4	
				4	
					5
				4	
				4	
				3	
				4	

					5
					5
					1
					5
				4	
				4	
				4	
					5
				4	
				4	
				3	
				4	

0 0 3 24 21 48 **4,00**

3 6 6 36 23 74 **3,08**

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

1	de travail ?				1					5					5
2	Les responsabilités ont-elles été remaniées ?				1					5					5
3	La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?				1					5					5
4	La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?				1					5					5
5	Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?				1					5					5
6	Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?				1					5					5
7	L'entreprise subit-elle des licenciements ?				1					5					5
8	anticipée ?				1					5					5
9	structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?	1							5						5
10	valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?								1	5					5
11	Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?								1	5					5
12	ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?								1	5					5

5 0 0 0 55 60 **5,00**

Changements non professionnels

1	ou un ami ?			1											
2	de votre couple ?	1							1	3					
3	Subissez-vous une maladie grave ?	1							1						
4	Un de vos proches est-il gravement malade ?														
5	Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?					1					4				5
6	Etes-vous en phase finale de divorce ?														5
7	Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?														5
8	emploi ?			1											
9	Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?	1							1	2					
10	recemment ?	1							1						
11	circulation ?	1							1						
12	Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?					1					3				

5 2 6 4 15 32 **2,67**
10 2 6 4 70 92 **3,83**

Emotions au travail

Emotions satisfaisantes au travail

1	Votre job est-il source de satisfaction ?				1										
2	professionnel vous convient-il ?				1						4				
3	avec votre boss ?				1						4				
4	Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?				1						3				
5	ressources ?				1						3				
6	Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?														5
7	Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?				1						3				
8	Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?														4
9	Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?														2
10	et de vos contributions ?														2
11	vos contributions ?														4
12	satisfactions ?														5

0 0 9 24 10 43 **3,58**

Emotions satisfaisantes hors travail

1	Des personnes sont-elles disponibles pour vous ?														5
2	vous aide-t-il à gérer votre temps ?														5
3	Vous sentez-vous accepté, estimé et aimé par vos proches (mari, femme, enfants, père, mère) ?					1									4
4	vous êtes tracassé ?				1										2
5	consacre-t-il du temps ?				1						3				
6	des choses nouvelles ?														4
7	que je souhaite leur offrir ?														4
8	défoncer ?														5
9	collègues ?														5
10	Suis-je important pour mon entourage ?														5
11	Les sans-logis vous touchent-ils ?														5
12	Suis-je honnête avec mon entourage ?														5

0 2 3 12 35 52 **4,33**
0 2 12 36 45 95 **3,96**

Matrice de réponse

Processus individuel			Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL		
Remarquer individuel			Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration				
6	Observation	27,00	12	Remarquer autrui au travail	26,00	12	Changement professionnel	60,00	
		4,50			2,17			5,00	
18	Gestion du temps	56,00	12	Remarquer autrui hors travail	48,00	12	Changement non professionnel	32,00	
		3,11			4,00			2,67	
24	TOTAL	83,00	24	TOTAL	74,00	24	TOTAL	92,00	249,00
		3,46			3,08			3,83	3,46
Eprouver individuel			Eprouver collectif		Eprouver des émotions				
7	Sympathie	31,00	12	Estime de soi au travail	21,00	12	Au travail	43,00	
		4,43			1,75			3,58	
17	empathie	76,00	12	Estime de soi hors travail	15,00	12	Hors travail	52,00	
		4,47			1,25			4,33	
24	TOTAL	#####	24	TOTAL	36,00	24	TOTAL	95,00	238,00
		4,46			1,50			3,96	3,31
Agir individuel			Agir collectif		par la sélection des ressources				
16	Investissement	49,00	12	Agir	20,00	12	Management	60,00	
		3,06			1,67			5,00	
8	Engagement	23,00	12	Agir non professionnel	47,00	12	Choix stratégiques	56,00	
		2,88			3,92			4,67	
24	TOTAL	72,00	24	TOTAL	67,00	24	TOTAL	116,00	255,00
		3,00			2,79			4,83	3,54
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL		742,00
		3,64			2,46			4,21	3,44

RESULTAT

Fortement résilient	5
Résilient	4
Moyennement résilient	3
Peu résilient	2
Non résilient	1

de 4.21 à 5.00	4	8
de 3.41 à 4.20	4	
de 2.61 à 3.40	4	
de 1.81 à 2.60	2	6
de 1.00 à 1.80	4	

Individuel	Collectif	TOTAL	
3.46	3.08	3.46	Remarquer
4.46	1.50	3.31	Eprouver
3.00	2.79	3.54	Agir
3.64	2.46	3.44	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Je suis une femme	Femme d'age moyen
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable pour la logistique des séries télévisées et cablés	Responsable
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai un BEP en audiovisuel	Peu d'étude
Êtes-vous marié ?	Divorce	Divorcée
Avez-vous des enfants ?	3 enfants en bas age	3 enfants jeunes
Partez-vous souvent en voyage ?	Pas de pb de santé	Pas de pb santé
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Mon père est décédé depuis quelques années et ma mère très malade, cela me rend inquiète	Ma mère est très malade
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis depuis 6 ans dans l'entreprise	6 ans d'ancienneté
Votre travail vous satisfait-il ?	Oui, mais je rencontre de grosses difficultés financières	Problèmes d'argents
Quels son vos tâches ?	J'ai des tâches opérationnelles et de management	Management
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	Je suis très proche de mes collègues, je suis un peu comme une mère pour eux	Très proche des collègues
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Mes supérieurs sont intolérables, je les supportent difficilement	Difficultés avec les supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un mauvais salaire, et lié à mon divorce, mes trois enfants, une absence de versements de la part de leur père, cela me donne de gros problèmes financiers	Mauvais salaire
Êtes-vous épanoui dans votre travail ?	J'essai de faire de mon mieux	
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, c'est le bouleversement complet, et il va y avoir de gros licenciement on parle de plus de la moitié du personnel. Seul les syndiqués seront protégées. En tant que délégué syndical je ne pense pas être licencié	Grande crise dans l'entreprise Des peurs Des licenciements prévus
Comment vivez-vous le changement ?	Difficilement, c'est une épreuve	La crise est une épreuve
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Non, je suis trop sensible, et trop sentimental, je m'occupe beaucoup de la souffrance de mes collègues	Je m'occupe de la souffrance de mes collègues

Dexia – Questionnaire SRS de JFB

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP

A	B	C	D	E
rien	un peu	assez	beaucoup	énormément
pas du tout	ça peut aller	moyen pas mal	bien convenable	tout à fait

A	B	C	D	E
rien	un peu	assez	beaucoup	énormément
pas du tout	ça peut aller	moyen pas mal	bien convenable	tout à fait

A	B	C	D	E
rien	un peu	assez	beaucoup	énormément
pas du tout	ça peut aller	moyen pas mal	bien convenable	tout à fait

Processus individuelles

Remarque individuelle

Observation

- 1 Voyez-vous les difficultés des autres ?
- 2 Etes-vous d'avis que cela ne vaut guère la peine de s'en faire pour certains problèmes ?
- 3 Vous arrive-t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?
- 4 A la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?
- 5 Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?
- 6 Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?

		1		
		1		
		1		
		1		
		1		
		1		

		3		
		3		
		3		
		3		
		3		
		3		

		3		
		3		
		3		
		3		
		3		
		3		

0 0 18 0 0 18 **3,00**

Gestion du temps

- 1 Vous arrive-t-il de louper des rendez-vous ?
- 2 Vous laissez-vous surprendre par les événements ?
- 3 Passez-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?
- 4 Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?
- 5 Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?
- 6 Votre entourage vous refille-t-il des tâches ?
- 7 Lorsque votre entourage vous refille des tâches, les acceptez-vous ?
- 8 La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?
- 9 Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?
- 10 Aidez-vous les autres au point de ne pas arriver à boucler votre travail ?
- 11 Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?
- 12 Trouvez-vous du temps pour vos passe temps ?
- 13 Votre état de fatigue vous empêche-t-il de boucler une tâche ?
- 14 Vous réservez vous du temps pour vous ?
- 15 Malgré que vous disposez de temps, vous êtes généralement speedy ?
- 16 Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?
- 17 L'attente est-elle difficile pour vous ?
- 18 Impatientez-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?

	1			
	1			
	1			
	1			
			1	
	1			
		1		
			1	
		1		
			1	
			1	
1				
		1		
1				
			1	
	1			
			1	
			1	

	4			
	4			
	4			
	4			
			4	
	4			
		3		
			4	
			4	
		3		
			4	
1				
		3		
1				
			2	
	2			
			2	
			2	

	4			
	4			
	4			
	4			
			4	
	4			
		3		
			4	
			4	
		3		
			4	
1				
		3		
1				
			2	
	2			
			2	
			2	

2 22 9 22 0 55 **3,06**
2 22 27 22 0 73 **3,04**

Somme Générale

Sentir individuel

Sympathie

- 1 Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?
- 2 Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?
- 3 Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?
- 4 Faites vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?
- 5 Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?
- 6 Retenez-vous votre énervement et votre frustration ?
- 7 Faites vous savoir autour de vous que vous êtes sous pression ?

			1	
		1		
		1		
				1
	1			
		1		
			1	

		2		
		3		
		3		
			1	
	2			
		3		
			2	

			2	
		3		
		3		
				1
	2			
		3		
			2	

0 2 9 4 1 16 **2,29**

empathie

1	Enviez-vous le succès des autres ?	1			
2	Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?		1		
3	Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?			1	
4	Acceptez-vous sans difficulté les différences ?		1		
5	Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?	1			
6	Les inconnus vous dérangent-ils ?			1	
7	Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?	1			
8	Aimez-vous les sports collectifs ?			1	
9	Etes-vous proche des démunis ?	1			
10	Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?		1		
11	Aimez-vous votre image ?	1			
12	Aimez-vous la compagnie d'autrui ?		1		
13	Lorsque vous êtes en colère, ignorez-vous ce que vous allez dire ?			1	
14	Accusez-vous les autres d'un tas de maux lorsque vous vous sentez énervé ?			1	
15	Explosez-vous facilement ?			1	
16	Perdez-vous le contrôle des émotions lorsque vous êtes sous pression ou frustré ?			1	
17	Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?		1		

		4			
			3		
				2	
			3		
		2			
				2	
		2			
				4	
		2			
			3		
		2			
			3		
				2	
				2	
				2	
			2		
		3			

		4			
			3		
				2	
			3		
		2			
				2	
		2			
				4	
		2			
			3		
		2			
			3		
				2	
				2	
				2	
				2	
		3			

0 12 15 16 0 43 **2,53**
0 14 24 20 1 59 **2,46**

Agir individuel

Investissement

1	Eprouvez-vous des difficultés à dire "non" ?			1	
2	Vous préparez-vous à affronter des défis ?		1		
3	Finalisez-vous les projets que vous vous êtes proposés de réaliser ?			1	
4	Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?			1	
5	Vous sentez-vous perdu et désarmé dès qu'un problème se pose ?		1		
6	Accordez-vous davantage d'importance à votre satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?		1		
7	Etes-vous apte à mesurer les défis ou les situations nouvelles ?			1	
8	Vous montrez-vous plutôt prudent vis-à-vis de nouvelles tâches ?		1		
9	Commencez-vous par les tâches secondaires de manière à éviter les prioritaires ?		1		
10	Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?			1	
11	L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?		1		
12	Eprouvez-vous des difficultés à vous investir dans ce que vous entreprenez ?	1			
13	Etes-vous impliqué dans votre travail ?			1	
14	Pouvez-vous contrôler votre charge de travail par vous-même ?			1	
15	Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?			1	
16	Disposez-vous des moyens nécessaires pour réaliser vos tâches journalières ?			1	

			2		
			3		
				4	
				4	
			3		
			3		
			3		
		4			
		4			
				2	
		2			
		5			
				4	
			3		
			3		
		3			

			2		
			3		
				4	
				4	
			3		
			3		
			3		
		4			
		4			
				2	
		2			
		5			
				4	
			3		
			3		
		3			

5 10 21 16 0 52 **3,25**

Engagement

1	Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?		1		
2	Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?		1		
3	Votre job est-il dépourvu de sens ?			1	
4	Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?			1	
5	Les événements de votre vie sont-ils programmés dans les détails ?	1			
6	Parvenez-vous à combler vos besoins ?		1		
7	Pensez-vous que des ressources positives peuvent vous éclairer ?		1		
8	Dans un échange regardez-vous autrui ?			1	

		2			
			3		
			3		
				4	
		1			
			2		
			2		
			3		

		2			
			3		
			3		
				4	
		1			
			2		
			2		
			3		

1 6 9 4 0 20 **2,50**
6 16 30 20 0 72 **3,00**

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

1	Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?					1					5					5
2	Les responsabilités ont-elles été remaniées ?					1					5					5
3	La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?					1					5					5
4	La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?					1					5					5
5	Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?					1					5					5
6	Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?					1					5					5
7	L'entreprise subit-elle des licenciements ?					1					5					5
8	L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipée ?					1					5					5
9	Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?	1									5					5
10	Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?										5					5
11	Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?										5					5
12	Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?										5					5

5 0 0 0 50 55 **4,58**

Changements non professionnels

1	Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?	1								1						
2	Souhaitez-vous la naissance d'un enfant au sein de votre couple ?	1								1						
3	Subissez-vous une maladie grave ?	1								1						
4	Un de vos proches est-il gravement malade ?	1								1						
5	Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?	1								1						
6	Etes-vous en phase finale de divorce ?	1								1						
7	Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?	1								1						
8	Un membre de votre famille vient-il de perdre son emploi ?	1								1						
9	Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?	1								1						
10	Avez-vous été victime d'une agression physique récemment ?	1								1						
11	Avez-vous eu récemment un accident de la circulation ?	1								1						
12	Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?	1								1						

12 0 0 0 0 12 **1,00**
17 0 0 0 50 67 **2,79**

Emotions au travail

Emotions satisfaisantes au travail

1	Votre job est-il source de satisfaction ?																5
2	L'aménagement de votre environnement professionnel vous convient-il ?																5
3	Travaillez-vous dans une relation de confiance avec votre boss ?																5
4	Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?																5
5	Déployez-vous suffisamment vos talents et vos ressources ?																5
6	Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?																5
7	Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?	1								5							5
8	Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?																5
9	Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?	1								5							5
10	Vous sentez-vous roulé au vu de vos prestations et de vos contributions ?	1								5							5
11	Avez-vous accès aux informations nécessaires à votre fonction ?																5
12	Vos réalisations sont-elles sources de satisfactions ?																5

15 0 0 0 0 45 60 **5,00**

Emotions satisfaisantes hors travail

1	Des personnes sont-elles disponibles pour vous ?				1				5				5
2	Prenez-vous du bon temps avec vos proches et votre cercle d'amis ?				1				5				5
3	Vous sentez-vous accepté, estimé et aimé par vos proches (mari, femme, enfants, père, mère) ?				1				5				5
4	Pouvez-vous compter sur vos proches lorsque vous êtes tracassé ?				1				5				5
5	En cas de besoin votre environnement vous consacre-t-il du temps ?				1				5				5
6	Vos proches vous encouragent-ils à entreprendre des choses nouvelles ?				1				5				5
7	Suis-je à même de procurer à mes proches ce que je souhaite leur offrir ?				1				5				5
8	Puis-je me retrouver avec des amis pour me défouler ?				1				5				5
9	Suis-je proche de mon entourage (amis, collègues) ?				1				5				5
10	Suis-je important pour mon entourage ?				1				5				5
11	Les sans-logis vous touchent-ils ?				1				5				5
12	Suis-je honnête avec mon entourage ?				1				5				5

0 0 0 0 60 60
15 0 0 0 105 120 **5,00**
5,00

Ressources

Management

1	Passez-vous beaucoup de temps à votre bureau ?	1						5					5
2	Etes-vous souvent en déplacement ?							5					5
3	Vos rôles et responsabilités sont-ils multiples ?							5					5
4	Le fonctionnement quotidien est-il perturbé par l'imprévu au point d'hypothéquer les objectifs de l'organisation et des équipes ?							1					1
5	Respectez-vous les 35 h00 par semaine ?	1						5					5
6	Etes-vous souvent en réunion ?							5					5
7	Dans des situations difficiles l'énergie est-elle utilisée pour empêcher d'agir ?	1						5					5
8	Les pratiques se redéploient-elles et se mobilisent-elles autour du projet d'entreprise malgré la présence d'un contexte difficile ?							5					5
9	Les contretemps sont-ils l'occasion de faire émerger des idées nouvelles ?							5					5
10	Lors d'un changement, l'encadrement des équipes est-il modifié ?							5					5
11	Lors d'un changement, le management est-il en phase de transformation ?							5					5
12	Fiez-vous à la vision et aux positions de votre employeur ?							5					5

15 0 0 0 41 56 **4,67**

Choix stratégiques

1	Les objectifs individuels dominent-ils les objectifs de l'organisation ?							5					5
2	Etablit-on des liens entre les éléments d'une situation imprévue et conduisent-ils à prendre des décisions adaptées ?							5					5
3	Les interactions avec les collègues et ceux d'autres secteurs de l'organisation facilitent-ils à affronter les différentes situations ?							5					5
4	Le repli et l'absence d'empathie constituent-ils le mode préférentiel de fonctionner ?							1					1
5	La prise de décision et ses conséquences est-elle parsemée de nombreuses hésitations ?							1					1
6	Les équipes et les individus agissent-ils de leur propre initiative quelle que soit la situation ?			1				3			3		3
7	As-t-on mis en place les moyens de privilégier le mode de fonctionnement acquis ?			1				3			3		3
8	Les processus, les modes de fonctionnement, les activités sont-elles redéfinies en cohérence avec la situation ?							5					5
9	Y-a-t-il un espace pour apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes ?							5					5
10	Les interactions entre les individus, les secteurs de l'organisation, l'environnement permettent-ils l'émergence d'une identité nouvelle après une crise ?							5					5
11	La structure, les procédures, les standards sont-ils adaptés en fonction des stratégies, des objectifs, des priorités, des projets ?							5					5
12	Etes-vous consulté pour les décisions qui ont un impact sur la stratégie de l'entreprise ?							5					5

0 0 6 0 42 48 **4,00**
15 0 6 0 83 104 **4,33**

Matrice réponse

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL			
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration					
6	Observation	18,00	12	Remarquer autrui au travail	23,00	12	Changement professionnel	55,00	
		3,00			1,92			4,58	
18	Gestion du temps	55,00	12	Remarquer autrui hors travail	24,00	12	Changement non professionnel	12,00	
		3,06			2,00			1,00	
24	TOTAL	73,00	24	TOTAL	47,00	24	TOTAL	67,00	187,00
		3,04			1,96			2,79	2,60
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions					
7	Sympathie	16,00	12	Estime de soi au travail	45,00	12	Au travail	60,00	
		2,29			3,75			5,00	
17	empathie	43,00	12	Estime de soi hors travail hors travail	37,00	12	Hors travail	60,00	
		2,53			3,08			5,00	
24	TOTAL	59,00	24	TOTAL	82,00	24	TOTAL	120,00	261,00
		2,46			3,42			5,00	3,63
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares					
16	Investissement	52,00	12	Agir professionnel	23,00	12	Management	56,00	
		3,25			1,92			4,67	
8	Engagement	20,00	12	Agir non professionnel	30,00	12	Choix stratégiques	48,00	
		2,50			2,50			4,00	
24	TOTAL	72,00	24	TOTAL	53,00	24	TOTAL	104,00	229,00
		3,00			2,21			4,33	3,18
TOTAL GENERAL		204,00	TOTAL GENERAL		182,00	TOTAL GENERAL		291,00	677,00
		2,83			2,53			4,04	3,13

RESULTAT

Fortement résilient	5
Résilient	4
Moyennement résilient	3
Peu résilient	2
Non résilient	1

de 4.21 à 5.00	4	6
de 3.41 à 4.20	2	
de 2.61 à 3.40	4	
de 1.81 à 2.60	7	8
de 1.00 à 1.80	1	

Individu	Collectif	Orga	TOTAL	
3,04	1,96	2,79	2,60	Remarquer
2,46	3,42	5,00	3,63	Eprouver
3,00	2,21	4,33	3,18	Agir
2,83	2,53	4,04	3,13	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

Type d'entretien semi-directif		Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 61 ans et je suis un homme	Retraité
Quel est votre fonction ?	Je suis Directeur Principal	Directeur
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai un bac + 5 en économie et j'ai fait une école d'ingénieur	Hautes études
Etes-vous marié ?	Je suis marié depuis près de 40 ans	marié avec la même femme depuis longtemps
Avez-vous des enfants ?	J'ai 3 enfants, tous les trois mariés, avec des enfants, et une bonne situation	3 enfants, mariés et heureux
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui je part souvent en voyage, tous les ans nous voyageons à l'étranger	Voyage beaucoup
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'entretiens de très bonnes relations avec tout mes proches	Bonnes relations avec les proches
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis dans cette entreprise depuis 12 ans, avant j'étais Directeur Général d'une petite entreprise	Longtemps dans l'entreprise
Votre travail vous satisfait-il ?	J'ai un bon travail, mais je suis surchargé de travail	Surcharge de travail
Quels sont vos tâches ?	J'ai toutes les tâches imparties à un cadre supérieur	Tâches importantes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'ai de bonnes relations avec la direction et l'encadrement de cette banque Certaines fois les relations avec les employés sont un peu tendues	Bonnes relations avec l'encadrement
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	J'entretiens de bonnes relations avec les dirigeants, mais il y a beaucoup de difficultés entre les dirigeants et les employés, beaucoup de stress et de résistance au changement de la part des employés	Difficultés avec les équipes
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un très bon salaire	Bon salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	J'ai fait jusqu'à tout ce que j'aimais faire, et je pense avoir une personnalité et un caractère fort qui m'ont permis de prendre des postes avec de grosses responsabilités	Heureux
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui Dexia rencontre de grosses perturbations financières, nous sommes en pleine crise. Les syndicats essaient de sauver les meubles. Actuellement l'entreprise doit licencier une grande partie de son personnel, et les licenciements ont été gérés avec les syndicats, cela dépendra d'un certain nombre de critères. Marié, ou non, avec des enfants ou pas, le niveau d'étude, le type de poste, l'âge, ... Par exemple les comptables vont être presque tous rayés de la carte Dexia. Vous imaginez l'angoisse qui règne au sein des équipes. Tout le monde pense être sur la liste, se pose des questions sur son avenir. En ce qui me concerne ce n'est pas très grave, je suis presque à la retraite, je partirais avec une jolie somme, mon épouse travaille encore et gagne bien sa vie. Nous ne sommes pas à plaindre, je plains les équipes, ceux qui doivent rester et subir la crise.	Entreprise en crise Peur générale des équipes Licenciement prévus
Comment vivez-vous le changement ?	C'est très difficile, moi-même je risquais d'être mis en pré retraite, et pourtant je pensais continuer à travailler jusqu'à l'âge de 65 ans	Pré retraite
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	J'essaie d'être assez sympa avec tout le monde, il vaut mieux éviter les frictions avec ce type de crise	Climat de tension existant

Arès - Questionnaire SRS de GKS

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP

A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait	rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait	rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait

Processus individuelles

Remarque individuelle

Observation

1	Voyez-vous les difficultés des autres ?				1					5					5
2	Etes-vous d'avis que cela ne vaudrait la peine de s'en faire pour certains problèmes ?				1					5					5
3	Vous arrive-t-il de remarquer l'apparition de certains problèmes chez autrui ?				1					5					5
4	A la fin d'un travail, prenez-vous du temps pour vous "féliciter" ?				1					5					5
5	Discernez-vous les choses qui nécessitent du recul ou de la prise de distance ?				1					5					5
6	Plutôt que de vous laisser submerger, mettez-vous de la pression sur l'autre ?	1								5					5
										5	0	0	0	0	25

30 **5,00**

Gestion du temps

1	Vous arrive-t-il de louper des rendez-vous ?	1				5				5					5
2	Vous laissez-vous surprendre par les événements ?	1				5				5					5
3	Passes-vous d'une tâche à l'autre sans raison apparente ?	1				5				5					5
4	Gardez-vous à vous lancer dans des tâches importantes ?	1				5				5					5
5	Utilisez-vous votre temps de manière efficace ?				1					5					5
6	Votre entourage vous refille-t-il des tâches ?	1				5				5					5
7	Lorsque votre entourage vous refille des tâches, les acceptez-vous ?				1					5					5
8	La plupart du temps savez-vous ce qu'il y a à faire ?				1					5					5
9	Disposez-vous généralement du temps pour réaliser ce que vous souhaitez ?				1					5					5
10	Aidez-vous les autres au point de ne pas arriver à boucler votre travail ?				1					5					5
11	Les délais que vous vous fixez sont-ils réalistes ?				1					5					5
12	Trouvez-vous du temps pour vos passe temps ?				1					5					5
13	Votre état de fatigue vous empêche-t-il de boucler une tâche ?	1				5				5					5
14	Vous réservez-vous du temps pour vous ?				1					5					5
15	Malgré que vous disposiez de temps, vous êtes généralement speedy ?	1				5				5					5
16	Vous organisez-vous pour réaliser vous-même plutôt que de demander de l'aide ?				1					5					5
17	L'attente est-elle difficile pour vous ?	1				5				5					5
18	Impatience-vous face à quelqu'un qui met plus de temps que vous pour une tâche ?	1				5				5					5
						45	0	0	0	45					90
						50	0	0	0	70					120

Somme Générale

90 **5,00**

Sentir individuel

Sympathie

1	Etes-vous affolé lorsque vous perdez le contrôle de vos sentiments ?	1				5				5					5
2	Fuyez-vous les autres et repliez-vous lorsque vous vous sentez dépassé ?	1				5				5					5
3	Préférez-vous garder les sentiments pour vous ?				1					5					5
4	Faites-vous connaître votre colère ou votre déception à l'égard de quelqu'un ?	1				5				5					5
5	Vous sentez-vous nettement mieux lorsque vous exprimez vos sentiments ?				1					5					5
6	Retenez-vous votre étonnement et votre frustration ?				1					5					5
7	Faites-vous savoir autour de vous que vous êtes sous pression ?	1				5				5					5
						20	0	0	0	15					35

35 **5,00**

empathie

1	Enviez-vous le succès des autres ?	1				5				5					5
2	Sentez-vous de l'empathie pour les autres ?				1					5					5
3	Vous sentez-vous facilement irrité ou désagréable ?	1				5				5					5
4	Acceptez-vous sans difficulté les différences ?				1					5					5
5	Vous arrivent-ils de rendre service à quelqu'un que vous ne connaissez pas ?				1					5					5
6	Les inconnus vous dérangent-ils ?	1				5				5					5
7	Lorsque quelqu'un se blesse ressentez-vous quelque chose ?				1					5					5
8	Aimez-vous les sports collectifs ?				1					5					5
9	Etes-vous proche des démunis ?				1					5					5
10	Les événements mondiaux vous sensibilisent-ils ?				1					5					5
11	Aimez-vous votre image ?				1					5					5
12	Aimez-vous la compagnie d'autrui ?				1					5					5
13	Lorsque vous êtes en colère, ignorez-vous ce que vous allez dire ?	1				5				5					5
14	Accusez-vous les autres d'un tas de maux lorsque vous vous sentez énervé ?	1				5				5					5
15	Exploitez-vous facilement ?	1				5				5					5
16	Perdez-vous le contrôle des émotions lorsque vous êtes sous pression ou frustré ?	1				5				5					5
17	Etes-vous indulgent pour les limites des autres ?				1					5					5
						35	0	0	0	50					85
						55	0	0	0	65					120

85 **5,00**

Agir individuel

Investissement

1	Eprenez-vous des difficultés à dire "non" ?	1					1	5						5							
2	Vous préparez-vous à affronter des défis ?													5							
3	Finalisez-vous les projets que vous vous êtes proposés de réaliser ?						1							5							
4	Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?						1							5							
5	Vous sentez-vous perdu et désamarré dès qu'un problème se pose ?	1						5						5							
6	Accordez-vous davantage d'importance à votre satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?	1						5						5							
7	Etes-vous apte à mesurer les défis ou les situations nouvelles ?						1							5							
8	Vous montrez-vous plutôt prudent vis-à-vis de nouvelles tâches ?	1						5						5							
9	Commencez-vous par les tâches secondaires de manière à éviter les prioritaires ?	1						5						5							
10	Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?	1						5						5							
11	L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?						1							5							
12	Eprenez-vous des difficultés à vous investir dans ce que vous entreprenez ?	1						5						5							
13	Etes-vous impliqué dans votre travail ?						1							5							
14	Pouvez-vous contrôler votre charge de travail par vous-même ?						1							5							
15	Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?						1							5							
16	Disposez-vous des moyens nécessaires pour réaliser vos tâches journalières ?						1							5							
														35	0	0	0	0	45	80	5,00

Engagement

1	Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?						1							5							
2	Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?						1							5							
3	Votre job est-il dépourvu de sens ?	1						5						5							
4	Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?						1							5							
5	Les événements de votre vie sont programmés dans les détails ?						1							5							
6	Parvenez-vous à combler vos besoins ?						1							5							
7	Pensez-vous que des ressources positives peuvent vous éclairer ?						1							5							
8	Dans un échange regardez-vous autrui ?						1							5							
														5	0	0	0	0	35	40	5,00
														40	0	0	0	0	80	120	5,00

Processus collectif

Remarquer collectif

1	Les pratiques professionnelles au sein de votre entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?						1							1						
2	Y a-t-il suffisamment de flexibilité dans votre vie professionnelle afin d'assumer également votre sphère non professionnelle ?	1						1						1						
3	Vous adressez-vous à quelqu'un qui sait s'y prendre dans des situations difficiles ?	1						1						1						
4	Trouvez-vous des personnes pour s'atteler avec vous à des projets ?	1						1						1						
5	Confronté à des situations difficiles, cherchez-vous à échanger avec une personne de confiance ?	1						1						1						
6	Confronté à un problème, vous adressez-vous volontiers à un conseil ?	1						1						1						
7	Les autres vous dicte-t-ils les standards, les normes ?						1							1						
8	Vos relations avec vos collègues sont-elles agréables ?						1							5						
9	Dans l'exercice de votre fonction avez-vous des contacts avec vos collègues, collaborateurs ?			1					3				3	1						
10	Pour mener à bien votre fonction, vous donnez-t-on la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?	1						1						1						
11	Vous sentez-vous pressé (stressé) pour tenir les délais d'exécution ?						1							1						
12	Entretenez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?				1					4				1						
														6	0	3	4	8	21	1,75

Remarquer autrui hors travail

1	Cherchez-vous dans votre entourage les informations dont vous avez besoin ?	1						1						1						
2	Informez-vous votre entourage que la manière de fonctionner ne vous convient pas ?	1						1						1						
3	Etes-vous embarrassé lorsque les autres savent que vous ne partagez pas leur avis ?						1							1						
4	Les autres passent-ils avant vous ?					1				4				1						
5	Faites-vous appel au soutien et à l'avis des autres ?	1						1						1						
6	Faites-vous savoir à votre entourage que vous êtes fort occupé ou que c'est trop lourd ?	1						1						1						
7	Voyez-vous le côté humoristique des choses ?				1					4				1						
8	Confronté au problème d'autrui, veillez-vous à avoir une vue claire sur ce qui est à votre portée ?	1						1						1						
9	Le regard d'autrui vous sensibilise-t-il ?						1							4						
10	Aimez-vous rendre service aux autres ?						1							4						
11	Passez-vous assez de temps avec vos proches ?	1						1						4						
12	Etes-vous affecté par un ami en difficulté ?				1					4				1						
														6	0	0	20	1	27	2,25
														12	0	3	24	9	48	2,00

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	30,00	12	Remarquer autrui au travail	21,00	12	Changement professionnel	60,00	
		5,00			1,75			5,00	
18	Gestion du temps	90,00	12	Remarquer autrui hors travail	27,00	12	Changement non professionnel	33,00	
		5,00			2,25			2,75	
24	TOTAL	120,00	24	TOTAL	48,00	24	TOTAL	93,00	261,00
		5,00			2,00			3,88	3,63
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	35,00	12	Estime de soi au travail	20,00	12	Au travail	53,00	
		5,00			1,67			4,42	
17	Empathie	85,00	12	Estime de soi hors travail hors travail	22,00	12	Hors travail	49,00	
		5,00			1,83			4,08	
24	TOTAL	120,00	24	TOTAL	42,00	24	TOTAL	102,00	264,00
		5,00			1,75			4,25	3,67
Agir individuel			Agir collectif			par la sélection des ressources r			
16	Investissement	80,00	12	Agir professionnel	21,00	12	Management	60,00	
		5,00			1,75			5,00	
8	Engagement	40,00	12	Agir non professionnel	28,00	12	Choix stratégiques	56,00	
		5,00			2,33			4,67	
24	TOTAL	120,00	24	TOTAL	49,00	24	TOTAL	116,00	285,00
		5,00			2,04			4,83	3,96
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			810,00
		5,00			1,93			4,32	3,75

RESULTAT

Fortement résilient	5
Résilient	4
Moyennement résilient	3
Peu résilient	2
Non résilient	1

de 4.21 à 5.00	10	11
de 3.41 à 4.20	1	
de 2.61 à 3.40	1	
de 1.81 à 2.60	4	6
de 1.00 à 1.80	2	

Indi	Collectif	Orga	TOTAL	
5,00	2,00	3,88	3,63	Remarquer
5,00	1,75	4,25	3,67	Eprouver
5,00	2,04	4,83	3,96	Agir
5,00	1,93	4,32	3,75	TOTAL

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

	Type d'entretien semi-directif	Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	Je suis un homme et j'ai 51 ans	Homme d'âge mur
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'un service de conseil en stratégie	directeur de service
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai une maîtrise en informatique et une licence en économie	diplômé
Etes-vous marié ?	Je suis marié depuis 25 ans	marié depuis longtemps
Avez-vous des enfants ?	J'ai 3 filles, 1 de 18 ans, 1 de 15 ans et 1 de 10 ans qui est très malade	un enfant malade
Partez-vous souvent en voyage ?	Assez rarement, lié aux pbs de mon enfant, mais je suis d'origine Israélienne alors j'essai tout de même d'aller dans mon pays 1 fois l'an ou tous les 2 ans	voyage peu
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'ai récemment perdu un membre très proche de ma famille, cela m'a beaucoup attristé et j'ai senti une forte solitude	perte d'un proche parent
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis depuis 2 ans	récent dans l'entreprise
Votre travail vous satisfait-il ?	Oui le travail est intéressant, mais je suis débordé de travail. Très souvent je dois partir à 6h00 le matin, et ne revenir que vers 22h00 le soir. Je suis obligé de me déplacer en région. Il y a pas beaucoup de personnes dans mon service, les budgets sont extrêmement serrés.	de longues journées
Quels sont vos tâches ?	Management, conseil, formation, recrutement, gestion	très variées et multiples
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'entretiens d'assez bonnes relations, je suis d'un naturel calme, et assez relationnel	bonnes relations
Comment sont vos supérieurs à votre	J'ai de bonnes relations avec mes supérieurs bien que je n'apprécie pas du tout la manière qu'ils ont pour le management	bonnes relations
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un bon salaire, avec une grosse variable (40 %) du salaire, cette année avec les graves problèmes de l'entreprise, lié au redressement financier, je n'aurai pas de variable. Cela est anormale en considérant la somme astronomique de travail que j'ai pu faire.	problème de variable non payé, perte financière
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	J'ai du mal à m'épanouir dans ce poste, il y a trop de difficulté, l'entreprise est en crise, grave, les employés s'en vont. Dernièrement l'entreprise s'est séparé d'une grande partie de son personnel. Je pense que cette entreprise vit ces dernières heures.	crise importante
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Ce n'est plus du changement que nous vivons, nous essayons de redresser une société au bord de la faillite. Il y a des semaines, ou je travail plus de 70h00, le double de ce qui est normalement admis.	société en ruine
Comment vivez-vous le changement ?	Je vis mal le changement, les difficultés avec la personne décédé qui était très proche de moi, ma fille qui est souffrante, les équipes qui s'appuie sur moi. Je ne sais pas quoi faire, malheureusement je suis seul à essayer de redresser la situation, à vouloir sauver les équipes. Je sais que bientôt je vais quitter cette entreprise, il n'y a pas d'autre solution.	trop de souffrance
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Je ne sais pas, la situation est trop bouleversante, ce qui est sur, c'est qu'il y a eu beaucoup d'erreurs commises par le haut management, et maintenant il est trop tard, la pomme est pourri.	trop tard pour agir

ThomaInfor – Questionnaire SRS de CDD

Questions

QUESTIONNAIRE CIRERO MAP																					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
	rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait	rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait	rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait	rien pas du tout non	un peu ça peut aller	moyen pas mal	assez bien convenable	beaucoup énormément tout à fait	
Processus individuelles																					
Remarque individuel																					
Observation																					
1	1					1					1										
2		1					2					2									
3		1					2					2									
4			1					3					3								
5		1					2					2									
6				1					2					2				2			
												1	6	3	2	0				12	
																				2,00	
Gestion du temps																					
1		1					4					4									
2		1					4					4									
3					1					1										1	
4		1					4					4									
5				1					4					4						4	
6			1					3					3								
7	1					1					1										
8				1					4											4	
9				1					4											4	
10	1					1					1									1	
11				1					4											4	
12		1						2					2								
13	1						5					5									
14		1						2					2								
15				1					2					2							
16	1					1					1				1					1	
17					1									1							
18					1									1							
												8	16	3	18	3				48	
												9	22	6	20	3				60	
																				2,67	
																				2,50	
Somme Générale																					
Sentir individuel																					
Sympathie																					
1			1					3						3							
2		1						4						4							
3			1					3						3							
4					1					1										1	
5		1						2						2							
6		1						2						2							
7				1						2								2			
												0	8	6	2	1				17	
																				2,43	
empathie																					
1				1					2						2						
2		1						2						2							
3				1					2					2							
4		1						2						2							
5		1						2						2							
6				1					2											2	
7		1						2						2							
8		1						2						2							
9	1						1							1							
10	1						1							1							
11		1						2						2							
12				1					3											3	
13				1					2											2	
14					1				2											2	
15				1					2											2	
16				1					2											2	
17		1						2						2							
												2	14	3	14	0				33	
												2	22	9	16	1				50	
																				1,94	
																				2,08	

Agir individuel

Investissement

1	Eprouvez-vous des difficultés à dire "non" ?	1			4			4	
2	Vous préparez-vous à affronter des défis ?			1			5		5
3	Finalisez-vous les projets que vous vous êtes proposés de réaliser ?			1			4		4
4	Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?			1			4		4
5	Vous sentez-vous perdu et désamarré dès qu'un problème se pose ?	1				4		4	
6	Accordez-vous davantage d'importance à votre satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?			1			3		3
7	Etes-vous apte à mesurer les défis ou les situations nouvelles ?			1			4		4
8	Vous montrez-vous plutôt prudent vis-à-vis de nouvelles tâches ?	1				4		4	
9	Commencez-vous par les tâches secondaires de manière à éviter les prioritaires ?	1				4		4	
10	Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?			1			2		2
11	L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?			1			4		4
12	Eprouvez-vous des difficultés à vous investir dans ce que vous entreprenez ?	1				5		5	
13	Etes-vous impliqué dans votre travail ?						5		5
14	Pouvez-vous contrôler votre charge de travail par vous-même ?			1			4		4
15	Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?						5		5
16	Disposez-vous des moyens nécessaires pour réaliser vos tâches journalières ?			1			4		4

5 16 3 26 15 65 **4,06**

Engagement

1	Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?			1			3		3
2	Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?						5		5
3	Votre job est-il dépourvu de sens ?	1				4		4	
4	Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?						5		5
5	Les événements de votre vie sont-ils programmés dans les détails ?			1			4		4
6	Parvenez-vous à combler vos besoins ?			1			4		4
7	Pensez-vous que des ressources positives peuvent vous éclairer ?			1			4		4
8	Dans un échange regardez-vous autrui ?			1			4		4

0 4 3 16 10 33 **4,13**
5 20 6 42 25 98 **4,08**

Processus collectif

Remarquer collectif

Remarquer autrui au travail

1	Les pratiques professionnelles au sein de votre entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?	1				5		5	
2	Y a-t-il suffisamment de flexibilité dans votre vie professionnelle afin d'assumer également votre sphère non professionnelle ?						5		5
3	Vous adressez-vous à quelqu'un qui sait s'y prendre dans des situations difficiles ?			1			2		2
4	Trouvez-vous des personnes pour s'atteler avec vous à des projets ?						5		5
5	Confronté à des situations difficiles, cherchez-vous à échanger avec une personne de confiance ?			1			3		3
6	Confronté à un problème, vous adressez-vous volontiers à un conseil ?			1			3		3
7	Les autres vous dicte-t-ils les standards, les normes ?	1					4		4
8	Vos relations avec vos collègues sont-elles agréables ?						5		5
9	Dans l'exercice de votre fonction avez-vous des contacts avec vos collègues, collaborateurs ?						5		5
10	Pour mener à bien votre fonction, vous donne-t-on la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?			1			4		4
11	Vous sentez-vous pressé (stressé) pour tenir les délais d'exécution ?	1				4		4	
12	Entretenez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?			1			4		4

5 10 6 8 20 49 **4,08**

Remarquer autrui hors travail																		
1	Cherchez-vous dans votre entourage les informations dont vous avez besoin ?				1				5				5					
2	Informez-vous votre entourage que la manière de fonctionner ne vous convient pas ?				1				5				5					
3	Etes-vous embarrassé lorsque les autres savent que vous ne partagez pas leur avis ?	1						5		5								
4	Les autres passent-ils avant vous ?		1				2				2							
5	Faites-vous appel au soutien et à l'avis des autres ?				1				5				5					
6	Faites-vous savoir à votre entourage que vous êtes fort occupé ou que c'est trop lourd ?			1				3				3						
7	Voyez-vous le côté humoristique des choses ?				1				4				4					
8	Confronté au problème d'autrui, veillez-vous à avoir une vue claire sur ce qui est à votre portée ?				1				4				4					
9	Le regard d'autrui vous sensibilise-t-il ?			1				3				3						
10	Aimez-vous rendre service aux autres ?			1				3				3						
11	Passiez-vous assez de temps avec vos proches ?			1				3				3						
12	Etes-vous affecté par un ami en difficulté ?			1				3				3						
												5	2	15	8	15	45	3,75
												10	12	21	16	35	94	3,92

Sentir collectif - Croyances et valeurs

Estime de soi au travail																		
1	Avez-vous tendance à vous rabaisser en situation d'échec ?	1						5		5								
2	Vous appréciez-vous avec vos talents et vos vulnérabilités ?				1				5				5					
3	En situation difficile, êtes-vous submergé par vos échecs antérieurs ?		1					4			4							
4	Etes-vous reconnaissant à l'égard de vos réussites ?				1				4			4						
5	Trouvez-vous votre travail intéressant ?				1				5				5					
6	Le lieu où vous travaillez est-il agréable ?				1				5				5					
7	Vos relations avec votre supérieur hiérarchique sont-elles bonnes ?				1				5				5					
8	Trouvez-vous les ressources pour concrétiser vos désirs et projets ?				1				5				5					
9	Les missions, rôles, attentes que l'on vous confie sont-elles bien définies ?				1				5				5					
10	Sentez-vous l'encadrement contrôler vos performances au point de ressentir cela comme pesant pour vous ?	1						5		5								
11	Aimez-vous vous investir dans de nouveaux défis professionnelles ?				1				5				5					
12	Face aux contretemps dans votre travail, vous sentez-vous démuni ?	1						5		5								
												15	4	0	4	35	58	4,83

Estime de soi hors travail																		
1	Valorisez-vous vos ressources, talents ainsi que vos capacités en toute situation ?				1				5				5					
2	Pensez-vous que votre entourage trouve des défauts à vos réalisations ?	1						5		5								
3	Prenez-vous la dimension négative des événements en considération ?				1				5				5					
4	Faites-vous abstraction de la dimension équitable ou non des contretemps ?				1				5				5					
5	Vous trouvez-vous dans des situations impossibles ?	1						5		5								
6	Faites-vous face à des situations stressantes ?			1					3			3						
7	Trouvez-vous les moyens d'apporter ce que vous souhaitez à vos proches ?			1					3			3						
8	Subissez-vous votre vie ?	1						5		5								
9	Accordez-vous en situation de crise une place aux lendemains meilleurs ?				1				5				5					
10	Eprouvez-vous des difficultés à voir le bon côté des événements ?	1						5		5								
11	Estimez-vous que les difficultés sont suivies de succès et de plaisir ?				1				5				5					
12	Avez-vous été confronté à d'importantes situations critiques ?		1					4				4						
												20	4	6	0	25	55	4,58
												35	8	6	4	60	113	4,71

Agir collectif

Agir professionnelle

1	Avez-vous une masse impressionnante de travail ?				1				1					1
2	Pensez-vous qu'il y a du favoritisme pour l'attribution de nouvelles fonctions ?				1				1					1
3	Y a-t-il un retour d'informations sur les actions initiées dans votre organisation ?	1							1				1	
4	Les tâches et les responsabilités que l'on vous attribue vous semblent-elles trop importantes ?				1					2			2	
5	Les délais de finalisation des tâches et des projets sont-ils suffisamment longs ?	1							1				1	
6	Votre entreprise connaît-elle des changements organisationnels ?									5				5
7	Pensez-vous qu'il y a trop de personnes qui donnent des instructions ?									1				1
8	Recevez-vous des instructions contradictoires ?									1				1
9	Les tâches que vous faites, sont-elles ennuyeuses et sans intérêt particulier ?		1						4				4	
10	Vos horaires de travail sont-ils rigides ?		1						4				4	
11	Votre fonction comporte-elle des risques ? Les priorités attribuées à votre fonction subissent-elles des changements incessants ?		1						4				4	
12										1				1

26 **2,17**

Agir non professionnelle

1	Avez-vous des responsabilités à l'égard de personne âgée de votre famille ?		1						2				2	
2	Votre couple est-il en harmonie ?				1					2			2	
3	Alimeriez-vous avoir un enfant ?	1							1					2
4	Pensez-vous que votre couple durera longtemps ?				1					2			2	
5	Avez-vous des soucis de santé ?	1							1					
6	Votre vie familiale est-elle solide ?				1					2			2	
7	Votre vie affective est-elle source de joie ?				1					2			2	
8	Votre habitation vous procure-t-elle des soucis (insécurité, nuisances, paiement du loyer) ?		1						4				4	
9	Avez-vous une bonne situation financière ?				1					4			4	
10	Vous sentez-vous seul ?		1						4				4	
11	Subissez-vous des pressions dues à l'environnement externe ?									1				1
12	Votre environnement amical, vos relations, vous conviennent-ils ?			1					3				3	

28 **2,33**
54 **2,25**

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

1	Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?				1				5				5	
2	Les responsabilités ont-elles été remaniées ?				1				5				5	
3	La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?				1				5				5	
4	La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?				1				5				5	
5	Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?				1				5				5	
6	Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?				1				5				5	
7	L'entreprise subit-elle des licenciements ?				1				5				5	
8	L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipée ?				1				5				5	
9	Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?	1							5				5	
10	Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?									5			5	
11	Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?									5			5	
12	Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?									5			5	

60 **5,00**

Ressources

Management																						
1	1									5						5						
2																					5	
3																					5	
4	1									5											5	
5	1									5											5	
6																					5	
7	1									5											5	
8																					5	
9																					5	
10																					5	
11																					5	
12																					5	
																20	0	0	0	40	60	5,00
Choix stratégiques																						
1																					5	
2																					5	
3																					5	
4																					2	
5																					3	
6	1																				1	
7																					2	
8																					4	
9	1																				1	
10	1																				1	
11	1																				1	
12																					5	
																4	2	3	6	20	35	2,92
																24	2	3	6	60	95	3,96

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	12,00	12	Remarquer autrui au travail	49,00	12	Changement professionnel	60,00	
		2,00			4,08			5,00	
18	Gestion du temps	48,00	12	Remarquer autrui hors travail	45,00	12	Changement non professionnel	14,00	
		2,67			3,75			1,17	
24	TOTAL	60,00	24	TOTAL	94,00	24	TOTAL	74,00	228,00
		2,50			3,92			3,08	3,17
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	17,00	12	Estime de soi au travail	58,00	12	Au travail	60,00	
		2,43			4,83			5,00	
17	empathie	33,00	12	Estime de soi hors travail	55,00	12	Hors travail	27,00	
		1,94			4,58			2,25	
24	TOTAL	50,00	24	TOTAL	113,00	24	TOTAL	87,00	250,00
		2,08			4,71			3,63	3,47
Agir individuel			Agir collectif			Agir pour la sélection des ressources			
16	Investissement	65,00	12	Agir professionnel	26,00	12	Management	60,00	
		4,06			2,17			5,00	
8	Engagement	33,00	12	Agir non professionnel	28,00	12	Choix stratégiques	35,00	
		4,13			2,33			2,92	
24	TOTAL	98,00	24	TOTAL	54,00	24	TOTAL	95,00	247,00
		4,08			2,25			3,96	3,43
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			
		2,89			3,63			3,56	3,36
RESULTAT									
Fortement résilient		5	de 4.21 à 5.00		5	9			
Résilient		4	de 3.41 à 4.20		4	7			
Moyennement résilient		3	de 2.61 à 3.40		2				
Peu résilient		2	de 1.81 à 2.60		6				
Non résilient		1	de 1.00 à 1.80		1				
Individ	Collectif	Orga	TOTAL						
2.50	3.92	3.08	3.17	Remarquer					
2.08	4.71	3.63	3.47	Eprouver					
4.08	2.25	3.96	3.43	Agir					
2.89	3.63	3.56	3.36	TOTAL					

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Difficultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

	Type d'entretien semi-directif	Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 50 ans et je suis un homme	Homme mur
Quel est votre fonction ?	Je suis directeur de la stratégie et de l'innovation	Haute fonction
Quel est votre niveau d'étude ?	Je suis ingénieur des mines et je suis diplômés de politechnique	Très diplômé
Etes-vous marié ?	J'ai une femme de 10 ans ma cadette, et j'ai deux jolis enfants avec elle	Marié avec 2 enfants
Avez-vous des enfants ?	J'ai deux enfants, un garçon de 10 ans et une fille de 7 ans	2 enfants
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui je vais souvent en voyage professionnel, ou personnel	Voyages
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	J'entretien de bonnes relations avec chaque membres de ma famille	Bonnes relations avec autrui
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis arrivé à l'époque ou l'entreprise était en train de couler, mon challenge était de redresser cette entreprise, ce que j'ai fait.	Un expert a qui ont fait appel dans certaines situations
Votre travail vous satisfait-il ?	J'aime beaucoup mon travail, je suis un gagnant et je n'aime pas les perdants, la réussite se gagne à la force du poignet, je ne supporte pas les bons à rien, ce qui reste à attendre que les choses leur tombent tout seul dans les mains	Gagnant N'aime pas les perdants Fait peu de concessions
Quels sont vos tâches ?	En tant que directeur, j'ai des tâches relatif à ma fonction, je fais parti du comité de direction, et je dois souvent prendre des décisions importantes pour la survivance de l'entreprise	Prend de hautes décisions
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'entretien de bonnes relations avec mes collègues proches de mon management, par contre j'ai souvent des difficultés avec les employés que j'ai un peu de mal à comprendre, il se pleigne tout le temps	Bonnes relations avec les collègues proches Ne se mélange pas avec les employés
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Courtois et poli, mais cela fait parti du politiquement correct	
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	J'ai un bon salaire, ce qui permet à mon épouse de rester à la maison pour l'éducation de nos deux enfants	Bon salaire
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Je suis très épanoui, je fais ce que j'aime faire	Epanoui
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, l'entreprise est en plein changement, nous avons même changé son nom, et licencié près de la moitié du personnel. De toutes façons il n'y avait pas d'autres solutions, s'étaient soit licencié près de 50 % des effectifs, soit mettre la clé sous la porte. Et, là pas question en venant dans cette entreprise, j'ai acheté de nombreuses actions, j'ai pris des parts importantes sur le capital de cette entreprise. Mon travail était de sauver l'entreprise, c'est ce que j'ai réussi à faire.	L'entreprise traverse une grave crise, ce qui m'amène à licencier de nombreuses personnes
Comment vivez-vous le changement ?	Je ne vis que pour le changement, se sont les crises, les rachats, les fusions et acquisition qui me font vivre, c'est mon job, alors le changement j'aime. Bien sur dans le changement il y en a toujours qui se retrouve sur le carreau.	Assez peu sentimental en ce qui concerne les décisions de licenciements ou prises à l'égard de l'entreprise. Donne beaucoup plus d'intérêt à l'organisation
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Dans ce type de situation oui, je ne peu pas avoir trop de souplesse, de gentillesse, d'atendrissement pour les opérationnels, pour les collaborateurs que l'on licencie. Et, puis ceux qui s'en vont, de toutes les manières c'est loin d'être les meilleurs. Les bons au contraire, ils restent, et on en a besoin pour passer les crises.	Individu assez carré, rationnel, ne mélange pas le cœur et la raison

Agir individuel

Investissement

1	Eprouvez-vous des difficultés à dire "non" ?	1				4			4				5		
2	Vous préparez-vous à affronter des défis ?				1								5		
3	proposés de réaliser ?				1								5		
4	Arrivez-vous à anticiper les difficultés ?				1								5		
5	qu'un problème se pose ?	1				5			5				5		
6	satisfaction personnelle plutôt qu'à celle des autres ?	1				5			5				5		
7	situations nouvelles ?				1								5		
8	nouvelles tâches ?		1				4			4			5		
9	de manière à éviter les prioritaires ?	1				5			5				5		
#	Votre manière d'exécuter une tâche est-elle dictée par les circonstances ?	1				5			5				5		
#	L'apparition du moindre indice vous pousse-t-il à l'action ?				1			4			4		5		
#	dans ce que vous entreprenez ?	1				5			5			4	5		
#	Etes vous impliqué dans votre travail ?				1								5		
#	Pouvez-vous contrôler votre charge de travail par vous-même ?				1								5		
#	Disposez-vous de réelles perspectives d'avancement et d'évolution dans votre environnement professionnel ?				1								5		
#	réaliser vos tâches journalières ?				1								5		
									25	8	0	4	40	77	4,81

Engagement

1	Un but précis vous guide-t-il dans la vie ?				1								5		
2	Trouvez-vous du dynamisme dans les responsabilités ?				1								5		
3	Votre job est-il dépourvu de sens ?	1				5			5				5		
4	Parvenez-vous à trouver des satisfactions importantes dans votre vie personnelle ?				1								5		
5	dans les détails ?			1			3			3			5		
6	Parvenez-vous à combler vos besoins ?				1								5		
7	Pensez-vous que des ressources positives peuvent vous éclairer ?				1								5		
8	Dans un échange regardez-vous autrui ?				1								5		
									5	0	3	0	30	38	4,75
									30	8	3	4	70	115	4,79

Processus collectif

Remarquer collectif

Remarquer autrui au travail

1	Les pratiques professionnelles au sein de votre entreprise sont-elles en conflit avec votre éthique personnelle ?	1				5			5				5		
2	Y a-t-il suffisamment de flexibilité dans votre vie professionnelle afin d'assumer également votre sphère non professionnelle ?			1			3			3			5		
3	prendre dans des situations difficiles ?				1								5		
4	Trouvez-vous des personnes pour s'atteler avec vous à des projets ?				1								5		
5	Confronté à des situations difficiles, cherchez-vous à échanger avec une personne de confiance ?				1								5		
6	Confronté à un problème, vous adressez-vous volontiers à un conseil ?				1								5		
7	Les autres vous dictent-ils les standards, les normes ?	1				5			5				5		
8	Vos relations avec vos collègues sont-elles agréables ?				1								5		
9	Dans l'exercice de votre fonction avez-vous des contacts avec vos collègues, collaborateurs ?				1								5		
#	Pour mener à bien votre fonction, vous donne-t-on la possibilité de faire appel à des ressources complémentaires ?				1								5		
#	les délais d'exécution ?			1			3			3			5		
#	Entretenez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?				1								5		
									10	0	6	0	40	56	4,67

Remarquer autrui hors travail

1	Cherchez-vous dans votre entourage les informations dont vous avez besoin ?				1								5		
2	de fonctionner ne vous convient pas ?				1								5		
3	que vous ne partagez pas leur avis ?	1					4			4			5		
4	Les autres passent-ils avant vous ?			1				4			4		5		
5	Faites-vous appel au soutien et à l'avis des autres ?				1								5		
6	êtes fort occupé ou que c'est trop lourd ?			1			3			3			5		
7	Voyez-vous le côté humoristique des choses ?				1								5		
8	Confronté au problème d'autrui, veillez-vous à avoir une vue claire sur ce qui est à votre portée ?				1								5		
9	Le regard d'autrui vous sensibilise-t-il ?				1								5		
#	Aimez-vous rendre service aux autres ?				1								5		
#	Passez-vous assez de temps avec vos proches ?			1			3			3			5		
#	Etes vous affecté par un ami en difficulté ?				1								5		
									0	4	6	4	40	54	4,50
									10	4	12	4	80	110	4,58

Processus organisationnel

Structuration

Changements professionnels

1	Y a-t-il eu des changements dans les conditions de travail ?				1					5					5			
2	Les responsabilités ont-elles été remaniées ?				1					5					5			
3	La structure de l'entreprise a-t-elle été remaniée ?				1					5					5			
4	La stratégie a-t-elle été métamorphosée ?				1					5					5			
5	Y a-t-il de nouveaux projets en perspective ?				1					5					5			
6	Y a-t-il des technologies nouvelles qui apparaissent ou vont apparaître ?				1					5					5			
7	L'entreprise subit-elle des licenciements ?				1					5					5			
8	L'entreprise subit-elle des mises à la retraite anticipées ?				1					5					5			
9	Les normes, les règles, les procédures, les structures (du service ou travail la personne) restent-elles inchangées quels que soient les événements ?	1							5			5						
#	Suite à une crise la structure, les normes, les valeurs et les processus existant sont-ils mis en cause par les individus ?								1			5			5			
#	Après une crise, le système des valeurs, les normes et les codes communs s'adaptent-ils au contexte dans lequel évolue l'organisation ?								1			5			5			
#	Les activités sont-elles agencées et les ressources sont-elles redéployées pour affronter les situations imprévues ?								1			5			5			
												5	0	0	0	55	60	5,00

Changements non professionnels

1	Venez-vous de perdre un membre de votre famille ou un ami ?			1						3				3					
2	Souhaitez-vous la naissance d'un enfant au sein de votre couple ?														5				
3	Subissez-vous une maladie grave ?														5				
4	Un de vos proches est-il gravement malade ?			1						3				3					
5	Venez-vous d'avoir un revers financier majeur ?														5				
6	Etes-vous en phase finale de divorce ?														5				
7	Venez-vous ou préparez-vous à déménager ?														5				
8	Un membre de votre famille vient-il de perdre son emploi ?														5				
9	Votre habitation vient-elle de subir des dégâts ?			1					2					2					
#	Avez-vous été victime d'une agression physique récemment ?	1							1					1					
#	Avez-vous eu récemment un accident de la circulation ?	1							1					1					
#	Des dispositions sont-elles prises afin d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs ?														5				
													3	2	6	0	30	41	3,42
													8	2	6	0	85	101	4,21

Emotions au travail

Emotions satisfaisantes au travail

1	Votre job est-il source de satisfaction ?															5			
2	professionnel vous convient-il ?															5			
3	avec votre boss ?															5			
4	Etes-vous rémunéré correctement pour votre job ?															5			
5	ressources ?															5			
6	Etes-vous apprécié et reconnu par vos collègues ?															5			
7	Au vu des ressources limitées, devez-vous vous défoncer pour réaliser vos tâches ?	1							5					5					
8	Recevez-vous un retour d'informations concernant la qualité de vos prestations ?															5			
9	Etes-vous tenté par une fonction plus rémunératrice mais moins intéressante ?	1							5					5					
#	prestations et de vos contributions ?	1							5					5					
#	Avez-vous accès aux informations nécessaires à votre fonction ?															5			
#	Vos réalisations sont-elles sources de satisfactions ?															5			
													15	0	0	0	45	60	5,00

Emotions satisfaisantes hors travail

1	Des personnes sont-elles disponibles pour vous ?															5			
2	vous consacrez-vous suffisamment à votre cercle d'amis ?			1						3				3					
3	Vous sentez-vous accepté, estimé et aimé par vos proches (mari, femme, enfants, père, mère) ?															4			
4	vous êtes tracassé ?			1						4				4					
5	consacre-t-il du temps ?									4				4					
6	entreprendre des choses nouvelles ?									4				4					
7	que je souhaite leur offrir ?			1						3				3					
8	Puis-je me retrouver avec des amis pour me défouler ?															4			
9	Suis-je proche de mon entourage (amis, collègues) ?															4			
#	Suis-je important pour mon entourage ?															4			
#	Les sans-logis vous touchent-ils ?															5			
#	Suis-je honnête avec mon entourage ?															5			
													0	0	6	28	15	49	4,08
													15	0	6	28	60	109	4,54

Matrice réponse

Processus individuel			Processus collectif			Processus organisationnel			TOTAL
Remarquer individuel			Remarquer collectif			Remarquer au niveau de la structure			
6	Observation	28,00	12	Remarquer autrui au travail	56,00	12	Changement professionnel	60,00	
		4,67			4,67			5,00	
18	Gestion du temps	71,00	12	Remarquer autrui hors travail	54,00	12	Changement non professionnel	41,00	
		3,94			4,50			3,42	
24	TOTAL	99,00	24	TOTAL	110,00	24	TOTAL	101,00	310,00
		4,13			4,58			4,21	4,31
Eprouver individuel			Eprouver collectif			Eprouver des émotions			
7	Sympathie	30,00	12	Estime de soi au travail	60,00	12	Au travail	60,00	
		4,29			5,00			5,00	
17	empathie	82,00	12	Estime de soi hors travail	52,00	12	Hors travail	49,00	
		4,82			4,33			4,08	
24	TOTAL	112,00	24	TOTAL	112,00	24	TOTAL	109,00	333,00
		4,67			4,67			4,54	4,63
Agir individuel			Agir collectif			Agir pour la sélection des ressources			
16	Investissement	77,00	12	Agir professionnel	49,00	12	Management	59,00	
		4,81			4,08			4,92	
8	Engagement	38,00	12	Agir non professionnel	53,00	12	Choix stratégiques	53,00	
		4,75			4,42			4,42	
24	TOTAL	115,00	24	TOTAL	102,00	24	TOTAL	112,00	329,00
		4,79			4,25			4,67	4,57
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL			972,00
		4,53			4,50			4,47	4,50
RESULTAT									
Fortement résilient		5	de 4.21 à 5.00		14	18			
Résilient		4	de 3.41 à 4.20		4				
Moyennement résilient		3	de 2.61 à 3.40		0				
Peu résilient		2	de 1.81 à 2.60		0	0			
Non résilient		1	de 1.00 à 1.80		0				
Individ	Collectif	Orga	TOTAL						
4.13	4.58	4.21	4.31	Remarquer					
4.67	4.67	4.54	4.63	Eprouver					
4.79	4.25	4.67	4.57	Agir					
4.53	4.50	4.47	4.50	TOTAL					

Cas d'entreprise

N°	Nom	Nom personne	Nom Société	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
1	Mxxx	Gilles	Renault	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	Nomination
2	Cxxx	Christian	ATOS	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travail	Nomination
3	Lxxx	Lionel Duc	SILCA	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Aucun changement
4	Pxxx	Gilles Poquet	MUTARIS	Mutuelle	Consultant Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Probleme de sante (emphysème pleurale) Pb familiale (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants	Prolongation de la mission
5	Fxxx	Amie Jean-Luc	AB Prod	Audiovisuelle	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Dificultés financières Pas de pb de santé 3 enfants en bas age Mère très malade	Nomination
6	Bxxx	Jean-François	DEXIA	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	Retraite
7	Gxxx	Gad	ARES	SSII	Manager	Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant Pas de difficultés financières Pas de problèmes de couple Deux autres enfants sans pb	en cours de redressement
8	Mxxx	Martine	AFITEP	Association	Présidente	Redressement financier	Menace de fermeture	Pb Santé Séparation Pas de pb financier Pas d'enfant	Redépart Action pour normalisation de la démarche Projet
9	Mxxx	Claude Durand	Thoma Infor	SSII	Directeur de la Stratégie	Redressement financier	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier	Changement de nom de la société de Thoma Infor devenu OSIATIS Changement de l'identité organisationnel

Entretien

	Type d'entretien semi-directif	Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ?	J'ai 60 ans et je suis une femme	Personne qui n'est plu jeune
Quel est votre fonction ?	Je suis présidente de l'association, cela fait maintenant plus de 10 ans	Haute fonction
Quel est votre niveau d'étude ?	J'ai fait des études littéraires, puis je me suis dirigé ensuite dans les sciences de gestion, ou j'ai passé un bac + 2 en comptabilité et Gestion. J'ai ensuite fait plusieurs formation, en gestion des ressources humaines, puis en management et en gestion des projets.	Nombreuses études
Etes-vous marié ?	Je vivais depuis plusieurs années avec un homme, de dix ans mon aîné, mais récemment après plusieurs années difficile auprès de lui, je me suis séparée.	Séparation
Avez-vous des enfants ?	Nous n'avons jamais eu d'enfants. Bien que j'aurai souhaité avoir des enfants, je savais bien que cela n'était pas possible pour moi. De nombreuses analyses avaient révélées que je ne pouvait pas avoir d'enfant.	Pas d'enfants
Partez-vous souvent en voyage ?	Oui, pour des raisons professionnelles, je me déplace assez souvent. En effet mon travail m'oblige a beaucoup bouger.	Nombreux déplacements
Avez-vous de bonnes relations avec votre famille ?	Non j'ai d'assez mauvaises relations, je suis séparé depuis peu de temps, et j'ai perdu récemment ma mère.	Perte de la mère
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?	Je suis une des fondatrice de cette organisation, et j'en fait partie depuis sa création.	Importance de l'organisation
Votre travail vous satisfait-il ?	Je suis très heureuse dans mon travail. Mais ces derniers temps j'ai dû subir des revers professionnels, difficiles. En effet, l'association perdait beaucoup d'argent, et nous nous sommes retrouvé rapidement en redressement financier. J'ai bien cru fermer boutique. J'ai été obligé de licencier 3 personnes et nous avons changer d'adresse, les loyers étaient devenus trop élevés pour les payer.	Revers financiers, crise organisationnelle Licenciements obligés
Quels sont vos tâches ?	J'ai de multiples fonctions, la gestion de l'association, l'organisation des formations, le travail avec d'autres centres concernant les certifications. De temps en temps j'ai également un rôle d'enseignement. De plus chaque année nous organisons un important colloque qui peut durer plusieurs jours.	Un nombre élevé de rôles et de responsabilités différentes
Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues ?	J'ai de bonnes relations avec tout le monde	Entretien de bonnes relations avec les autres
Comment sont vos supérieurs à votre égard ?	Je n'ai pas de supérieurs, juste des collaborateurs	Pas de supérieurs
Votre salaire est-il raisonnable au regard de votre poste ?	Je n'ai aucune attention pour l'argent, je fais ce que je fais parce que j'aime ce travail	Ne se préoccupe pas du matériel
Etes-vous épanoui dans votre travail ?	Je suis épanoui, aujourd'hui je passe une grande partie de mon temps dans l'association, cela fait partie de mon existence	Epanoui dans son travail
Votre entreprise est-elle en plein changement ?	Oui, nous avons passé par de gros changement, suite au redressement financier. J'ai eu beaucoup de souffrance, d'autant plus qu'à la même période je suis tombé très malade, et j'ai dû être hospitalisé et arrêté pendant de long mois. C'était une période extrêmement dur, je ne pouvais pas laisser l'association seule, surtout avec le problème de redressement financier. Avec aussi l'obligation de m'être séparé de 3 personnes. Si je ne venais nous aurions totalement fermé boutique.	J'ai eu de nombreuses souffrances Perte de ma mère Séparation avec mon ami Maladie assez grave Société en redressement financier
Comment vivez-vous le changement ?	Je l'ai vécu très difficilement, mais je ne montrais rien à personne, au contraire je montrais que j'étais forte et que les collaborateurs pouvaient compter sur moi, même dans les difficultés.	Je montrais que j'étais forte Les autres pouvaient compter sur moi
Pensez-vous que votre type de management est adapté à la situation ?	Oui, j'ai eu un très bon management, j'étais un peu comme une mère pour la vingtaine de collaborateurs qui restaient, je parlais souvent avec eux, je les écoutais dans leurs difficultés, dans leurs inquiétudes au regard de leur avenir.	Bon management

Gilles TENEAU

La compassion dans la résilience organisationnelle

Apport du toxic handler

Résumé

Lors de crises en entreprise, certaines ressources aux caractéristiques particulières émergent pour aider autrui, dans la souffrance. Nous appelons ces ressources : les toxic handlers. Le rôle de cette recherche est de comprendre ce que font les « toxic handlers », pourquoi ils aident autrui dans la souffrance, comment ils le font, comment les organisations peuvent les aider. Les « toxic handlers » sauvent les entreprises par acte de compassion mais payent malheureusement un lourd prix pour cela. Nous avons tenté de répondre au processus de création de la résilience de compassion en entreprise. De quelle manière des individus qui ne laisse rien paraître de particulier au regard de leur entreprise se trouve subitement pris de compassion pour leurs collègues. Nous nous posons la question de ce qui se passe chez le toxic handler, est-il « un porteur de compassion ou de souffrance » ? Comment cette compassion/souffrance va naître chez le « toxic handler » ? Pourquoi les « employés en souffrance » ne parviennent pas à affronter les « émotions toxiques » ? Comment se crée la relation qui va s'effectuer entre le « toxic handler » et « l'employé en souffrance » ? Les toxic handlers sont intermédiaires entre les « toxic boss » et « les employés en souffrance ». Mais les toxic handlers ne peuvent agir seulement et seulement si, il y a crise en entreprise (crise interne) et que le toxic handler soit aussi en crise (nous parlons de double crise). Nous avons réalisé un modèle d'analyse du processus de résilience de compassion et nous l'avons appliqué sur plusieurs entreprises de grandes tailles, subissant des crises. Nos travaux ouvrent un champ de recherches et amènent de nombreuses perspectives au regard de la problématique du processus de résilience de compassion en entreprise.

Mots-clés : Résilience, compassion, toxic handler, ressource, émotion, processus, crise, souffrance, manager toxic, émotion toxique, porteur de souffrance, porteur de compassion, sentiment

Abstract

When a crisis occurs within a company, certain resources with particular characteristics emerge, helping those who suffer. We call these resources: "toxic handlers." The role of this research is to understand what it is that "toxic handlers" do, why they help others in the pain. How do they do this? What can organizations do to help them? "Toxic handlers" rescue companies through an act of compassion, but unfortunately they pay a heavy price for this. We have attempted to answer certain questions surrounding the creation process of compassionate resilience within companies. How do individuals, who don't appear to be suffering in the eyes of their companies, find themselves full of compassion for their close colleagues? We're asking ourselves what happens to a toxic handler. Is he or she a "carrier of compassion or of suffering"? How does this compassion or suffering come about with regard to the "toxic handler"? Why can't employees who suffer manage to front up to toxic emotions? How is the relation between the "toxic handler" and the "employees in pain" created? Toxic handlers act as intermediaries between "toxic boss" and "employees in pain." The actions of "toxic handlers" are nonexistent within a company unless there is an internal crisis and only if the "toxic handler" is also facing a crisis (what we call a double crisis). We have created an analysis model for compassionate resilience and have applied it to several large companies suffering from a crisis. Our work opens a field of research and brings together numerous perspectives concerning the problematic of compassionate resilience within a company.

Keywords: Resilience, compassion, toxic handler, resource, emotion, process, crisis, suffering, toxic boss, toxic emotion, compassion handler, feeling