

COLLOQUE ESG

29 MARS 2012

Gilles TENEAU

La résilience organisationnelle de compassion
Autour du Toxic Handler

SOMMAIRE

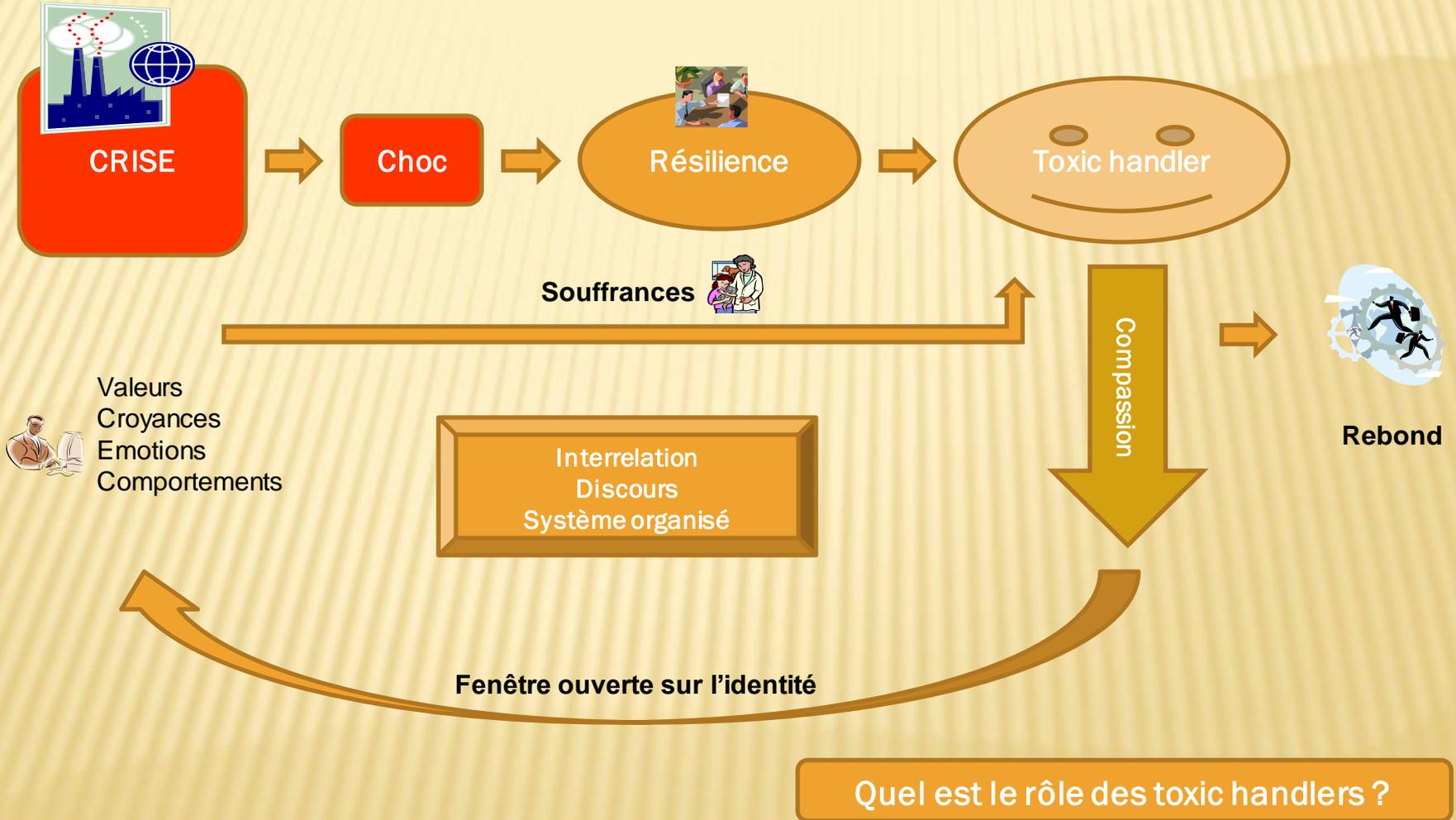
1. Historique de la recherche
2. Problématique
3. Hypothèse de travail
4. Périmètre conceptuel
5. Cadre méthodologique
6. Modèle d'analyse
7. Validation empirique
8. Principaux résultats
9. Apports et limites
10. Perspectives



1. HISTORIQUE DE LA RECHERCHE

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

2. PROBLÉMATIQUE



3. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

Hypothèse de travail N° 1
Compassion est un sentiment extrême

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

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

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

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

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

Quels sont nos champs
théoriques de départ ?

4. PÉRIMÈTRE CONCEPTUEL

Crise

Résilience

Emotion

Ressource

5. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Définir la compassion

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

La compassion dans les organisations

- ✘ Des lieux de la douleur et de la souffrance (Desjours 1990)
- ✘ Des lieux de guérison, où la compassion est à la fois donné et reçu (Frost 2003, 2006)
- ✘ Associée à une gamme d'attitudes positives et de sentiments dans l'organisation (Dutton, 2002, 2008 ; Seligman 2004)

- ✘ Un processus individuel, collectif et organisationnel
- ✘ Un ensemble de sous-processus, remarquer, éprouver et agir (Clark 1997)
- ✘ Au sein du **processus individuel**, nous réfléchissons au concept de temps, de sympathie, d'empathie, d'engagement (crise interne et crise externe) – Compassion comme discours
- ✘ Au sein du **processus collectif**, nous réfléchissons au phénomène de la compassion au travail et hors travail
- ✘ Au sein du **processus organisationnel**, nous réfléchissons au concept de structuration, de changements professionnels et non professionnels, aux ressources rares

6. MODÈLE D'ANALYSE

SRS

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	Resources rarest
	Engagement		Hors travail		Evolution

Matrice de réponse

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 tr 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
3,28	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	5
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	10
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	2
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	1
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	0

Questionnaire

QUESTIONNAIRE CURRO MAP

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Processus individuels																		
Remarquer individuel																		
Observation																		
1) Préférez-vous le confort des autres ?					1						5						5	
2) Êtes-vous d'accord que cela ne vous gêne le moins de ?					1						5						5	
3) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
4) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
5) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
6) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
7) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
8) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
9) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
10) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
11) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
12) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
13) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
14) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
15) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
16) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
17) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
18) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
19) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
20) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
21) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
22) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
23) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
24) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
25) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
26) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
27) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
28) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
29) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
30) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
31) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
32) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
33) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
34) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
35) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
36) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
37) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
38) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
39) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
40) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
41) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
42) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
43) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
44) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
45) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
46) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
47) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
48) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
49) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
50) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
51) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
52) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
53) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
54) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
55) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
56) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
57) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
58) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
59) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
60) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
61) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
62) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
63) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
64) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
65) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
66) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
67) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
68) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
69) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
70) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
71) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
72) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
73) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
74) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
75) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
76) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
77) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
78) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
79) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
80) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
81) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
82) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
83) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
84) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
85) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
86) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
87) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
88) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?					1						5						5	
89) Êtes-vous d'accord de rencontrer l'opinion de vos collègues ?			</															

7. VALIDATION EMPIRIQUE

Etudes de cas

N	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe
1	Automobile	Chef de Projet	Mutualisation d'un centre d'appel	Turn Over élevé	Problème pour avoir un enfant Difficulté de couple Pas de difficultés financières
2	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travaille
3	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier
4	Mutuelle	Consultant Externé	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Problème de santé (emphysème pléural) Pb famille (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants
5	Audiolivisuel	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisse	Divorce Pas de difficultés financières Pas de pb de santé
6	Banque	Directeur	Crise financière	Licenciement	Départ en retraite Arrêt de sa passion (rugby) causé par trop de travail Pas de difficultés financières Pas de pb de couple Deux enfants sans pb

Histoire de l'organisation
Processus organisationnel

Observation personnelle
Entretien semi directif
Processus collectif

Entretien non directif, discours
Processus individuel

Questionnaire SRS
Entretien directif

Comparaison du questionnaire par rapport aux études de cas

Conclusion du cas

Type d'interview semi-directif	Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ? Quel est votre fonction ? Quel est votre niveau d'études ? Écrivez votre métier ?	Je suis un homme et j'ai 51 ans Je suis responsable d'un service de conseil en stratégie J'ai une maîtrise en marketing et une licence en économie Je suis marié depuis 25 ans
Avez-vous des enfants ? Priez-vous raconter l'histoire de votre couple ? Avez-vous des problèmes de santé ? Priez-vous raconter l'histoire de votre couple ?	Je suis marié, 1 de 30 ans, 1 de 15 ans et 1 de 10 ans qui est très malade Nous sommes mariés depuis 25 ans, nous sommes mariés depuis 25 ans Aucun problème de santé Je me souviens de mon mariage, cela m'a beaucoup aidé et j'ai pu me faire confiance
Quel est votre métier ? Avez-vous des problèmes de santé ? Comment vivez-vous ce changement ?	Je suis responsable d'un service de conseil en stratégie Aucun problème de santé Je suis marié, 1 de 30 ans, 1 de 15 ans et 1 de 10 ans qui est très malade Nous sommes mariés depuis 25 ans, nous sommes mariés depuis 25 ans Aucun problème de santé Je me souviens de mon mariage, cela m'a beaucoup aidé et j'ai pu me faire confiance
Comment vivez-vous ce changement ?	Je suis marié, 1 de 30 ans, 1 de 15 ans et 1 de 10 ans qui est très malade Nous sommes mariés depuis 25 ans, nous sommes mariés depuis 25 ans Aucun problème de santé Je me souviens de mon mariage, cela m'a beaucoup aidé et j'ai pu me faire confiance

Mise en parallèle de ces trois formes d'entretien avec le questionnaire SRS

Processus individuel	Processus collectif	Processus organisationnel	TOTAL
Remarque individuel	Remarque collectif	Remarque au niveau de la structuration	
12 Observation 26,00	12 Remarque autrui au travail 49,00	12 Changement professionnel 54,00	
18 Gestion des temps 67,00	12 Remarque autrui hors travail 48,00	12 Changement non professionnel 30,00	
24 TOTAL 93,00	24 TOTAL 97,00	24 TOTAL 84,00	274,00
Epreuve individuel	Epreuve collectif	Epreuve des émotions	
7 Sympathie 24,00	12 Estime de soi au travail 58,00	12 Au travail 47,00	
17 Sympathie 3,43	12 Estime de soi hors travail 4,83	12 Hors travail 38,00	
24 TOTAL 79,00	24 TOTAL 110,00	24 TOTAL 85,00	274,00
Agr individuel	Agr collectif	Agr par la sélection des ressources rares	
16 Investissement 67,00	12 Agr professionnel 48,00	12 Management 58,00	
8 Engagement 31,00	12 Agr non professionnel 4,00	12 Choix stratégiques 4,83	
24 TOTAL 98,00	24 TOTAL 52,00	24 TOTAL 102,00	287,00
TOTAL GENERAL 270,00	TOTAL GENERAL 304,00	TOTAL GENERAL 271,00	845,00
RESULTAT			
Fortement résiliant 5	de 4.21 à 5.00	5	15
Résiliant 6	de 3.41 à 4.20	10	30
Mouvement résiliant 1	de 2.81 à 3.40	2	6
Peu résiliant 2	de 1.81 à 2.60	1	3
Non résiliant 1	de 1.00 à 1.80	0	0

Association AP	THOMA INFOR			
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,11	2,56	2,21	4,31	Remarque
3,07	4,57	3,54	8,03	Eprouver
3,23	4,25	3,97	4,37	Agr
4,25	4,59	4,47	4,56	TOTAL
8	9	8	26	32

RENAULT	DEXIA			
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,85	4,04	3,50	3,81	Remarque
3,20	4,58	3,54	3,81	Eprouver
3,93	4,04	3,69	4,13	Agr
3,75	4,24	3,76	3,81	TOTAL
5	7	7	19	38

ARES	SILCA			
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,00	3,81	3,83	3,83	Remarque
3,00	1,75	4,25	3,67	Eprouver
3,00	2,01	3,53	3,56	Agr
3,86	1,93	4,82	3,75	TOTAL
9	0	6	17	34

ATOS	MUTARIS			
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,17	3,05	3,52	3,83	Remarque
3,75	2,28	2,26	3,47	Eprouver
2,17	3,52	2,17	2,42	Agr
2,99	3,18	3,34	2,89	TOTAL
3	3	3	9	18

AS PROD				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,36	3,38	3,33	3,46	Remarque
3,05	1,50	3,19	3,31	Eprouver
3,05	3,05	3,19	3,54	Agr
3,24	2,48	4,41	3,44	TOTAL
6	2	7	15	30

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

8. PRINCIPAUX RÉSULTATS

Croisement des études de cas

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

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

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

Caractéristiques du toxic handler



Comparaison des questionnaires

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8	N°9	TOTAL	nbr Items non résilients
Processus individuel	3.75	4.21	3.21	2.92	3.64	2.83				17	●
Remarquer individuel											
Observation	4.33	4.50	3.33	5.00	4.50	3.00				20	1
Temps	3.72	4.06	3.06	1.22	3.11	3.06				13	1
Eprouver individuel											
Sympathie	3.43	4.88	3.29	3.00	4.43	2.29				16	2
Empathie	3.24	4.76	3.29	5.00	4.47	2.53				17	2
Agir individuel											
Investissement	4.19	3.50	3.25	2.63	3.06	3.25				16	●
Engagement	3.88	4.00	3.13	1.25	2.88	2.50				14	1
Processus collectif	4.22	3.38	2.46	3.06	2.46	2.53				10	4
Remarquer collectif											
As travail	4.08	2.92	2.00	2.67	2.17	1.92				9	4
Hors travail	4.00	4.33	1.58	3.33	4.00	2.00				13	3
Eprouver collectif											
As travail	4.83	3.25	2.50	4.93	1.75	3.75				15	3
Hors travail	4.33	3.83	4.50	2.17	1.25	3.08				14	3
Agir collectif											
Professionnel	4.00	2.75	1.67	1.33	1.67	1.92				5	6
Non professionnel	4.08	3.17	2.50	4.66	3.92	2.50				11	4
Processus organisationnel	3.76	3.60	3.63	2.84	4.21	4.04				20	●
Remarquer au niveau de la structuration											
Change professionnels	4.50	4.47	4.67	5.00	5.00	4.58				27	●
Change non professionnels	2.50	2.33	1.17	2.83	2.67	1.00				5	5
Eprouver au niveau des émotions											
As travail	3.92	3.25	3.25	2.50	3.58	5.00				18	1
Hors travail	3.17	4.92	4.25	3.00	4.33	5.00				18	1
Agir par la sélection des ressources rares											
Management	4.83	3.58	3.83	3.08	5.00	4.67				23	●
Choix stratégiques	3.67	2.83	4.58	1.25	4.67	4.00				18	1

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

9. APPORTS ET LIMITES

Apports de la recherche

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

Limites de la recherche

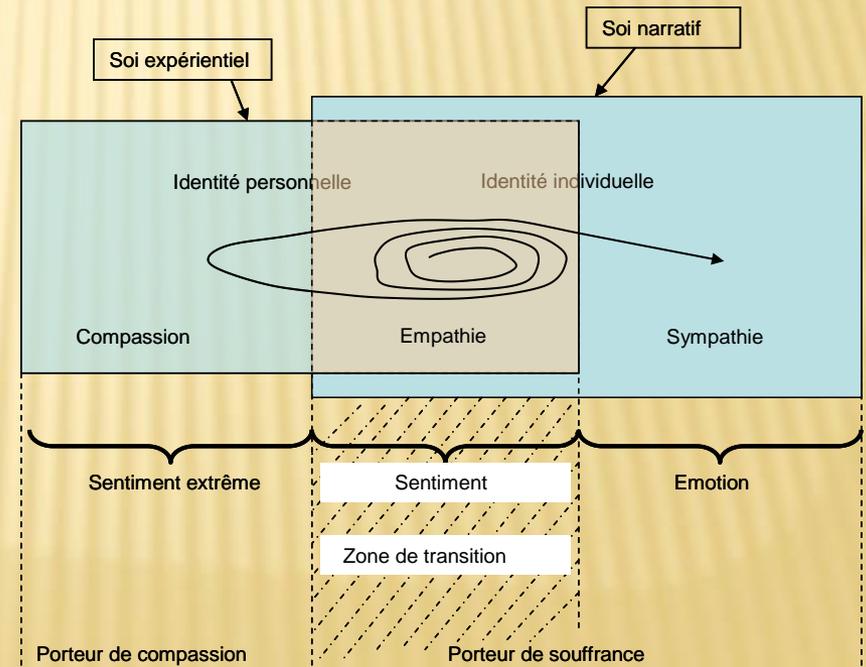
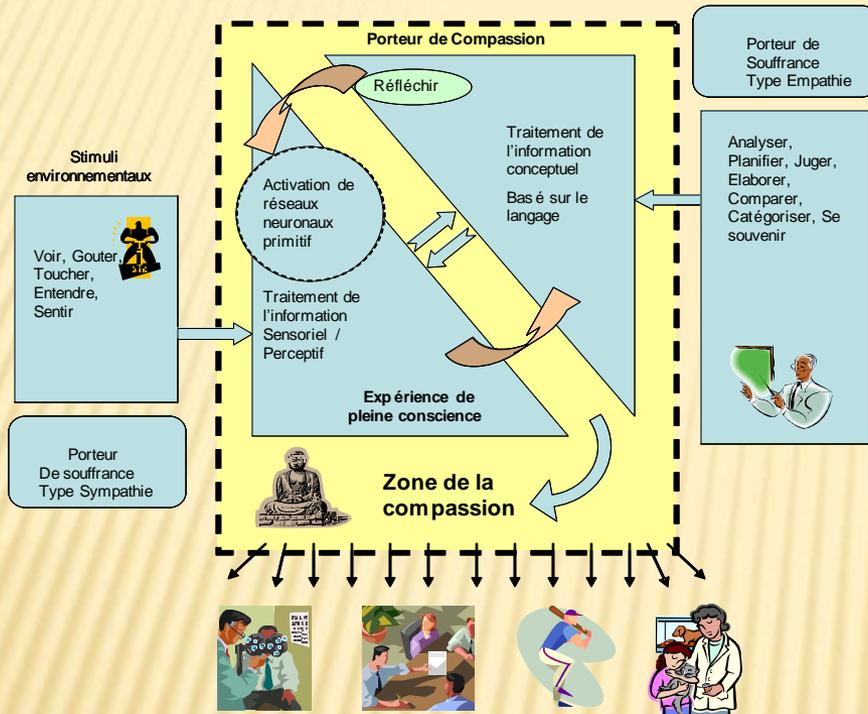
- Le choix du modèle de mesure de la résilience de compassion comme référence principale peut être contesté
- L'exhaustivité de la revue de littérature peut être discutée
- Les multiples champs de recherches qui se sont ouverts à nous
- Le choix des personnes interrogées pour lequel notre subjectivité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

10. PERSPECTIVES

1. Les différentes formes du toxic handler
2. Application de la résilience à d'autres organisations, élaboration d'une matrice simplifiée
3. Vers une théorie générale de la résilience

1. LES FORMES DU TOXIC HANDLER

Schéma cognitif – Zone de la compassion

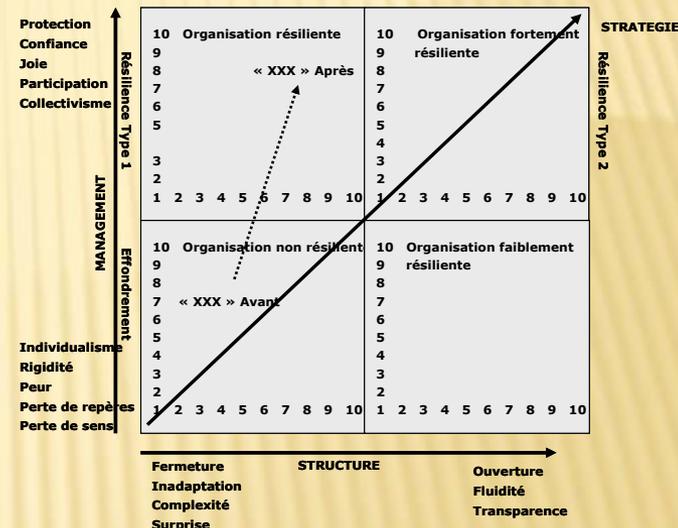


2. MIR - MATRICE DES INDICATEURS DE RÉSILIENCE

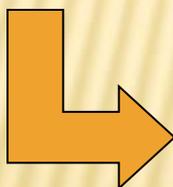
INDICATEURS

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

MODELE CIRERO



MIR



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



3. THÉORIE GÉNÉRALE DE LA RÉSILIENCE

Volcan Islandais



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



Perturbation de l'écosystème

Naissance de la Toundra

Inquiétude des voyageurs

Regroupement de passagers et retour en cars



Danger pour la sécurité des avions

Recherches d'impact sur les moteurs et transformations

Résilience Psychologique

Résilience Ecologique

Résilience Economique

Perte financière importante pour les compagnies aériennes

Développement du chiffre d'affaire des petites agences

Résilience des Systèmes

Résilience Ingénierie

Résilience des Structures

Réflexion Internationale

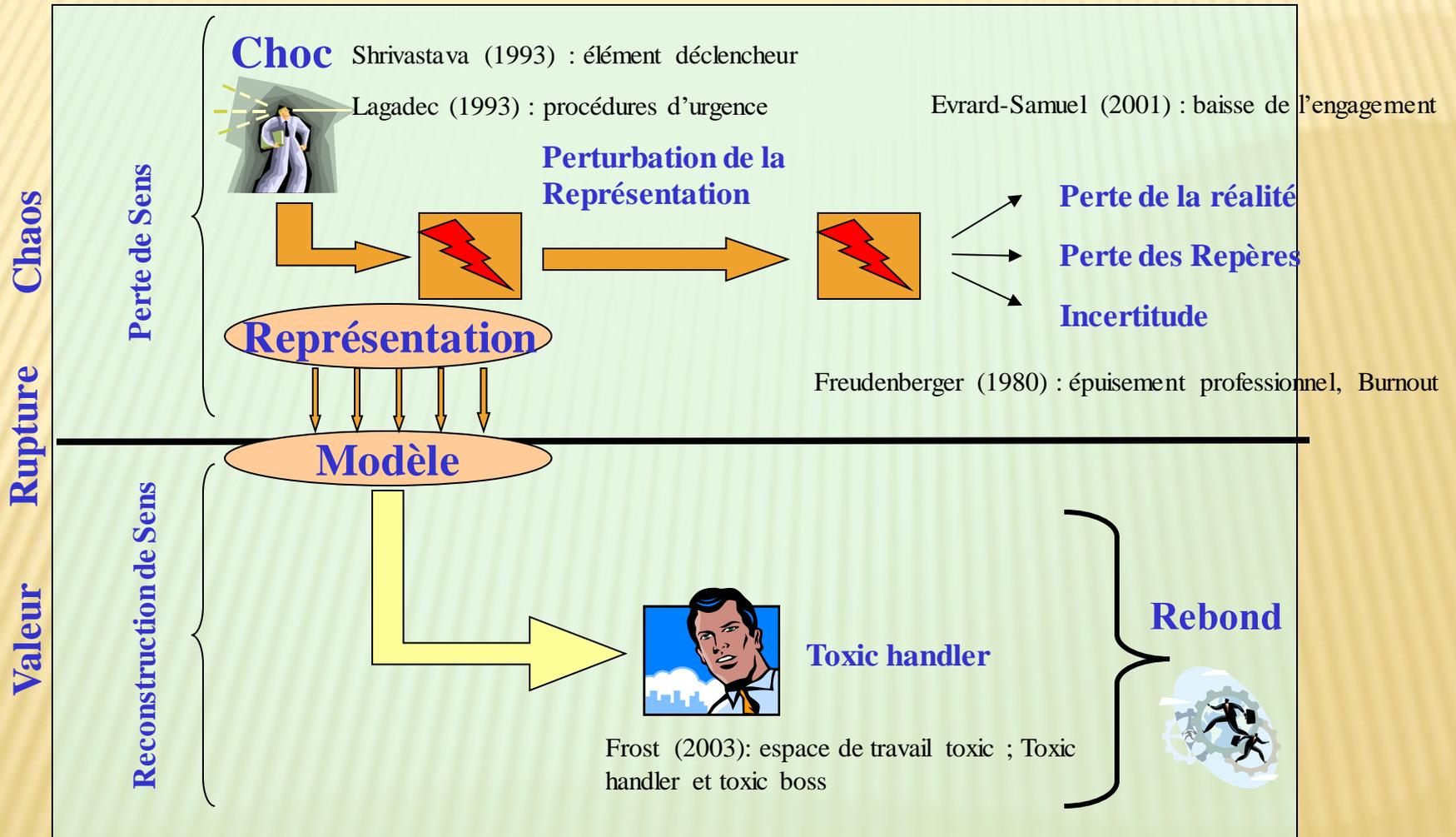
Approche transversale

Mise en œuvre du principe de précaution

Mesures de prévention



CRISE



RÉSILIENCE

Systeme



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

Garnezy (1983) : conscience de son efficacité

Cyrulnik (1999) : capacité pour anticiper

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

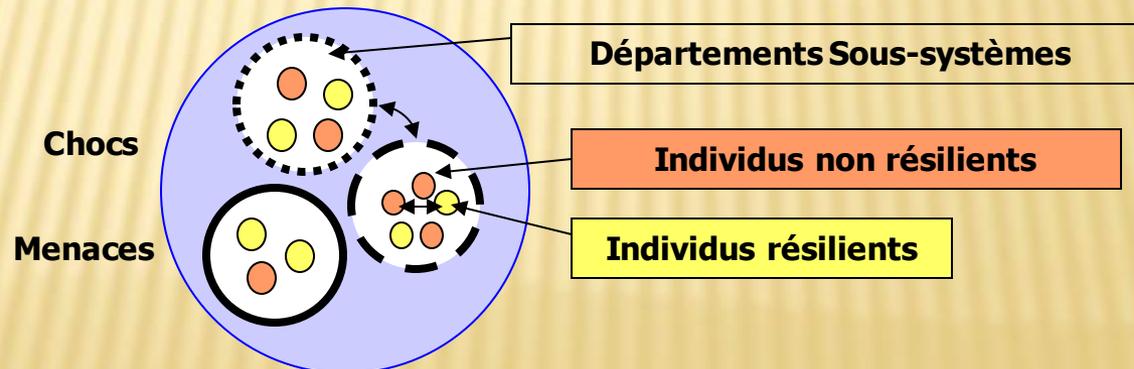
Weick (1995) : construction de sens

Psychologie



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

Organisation

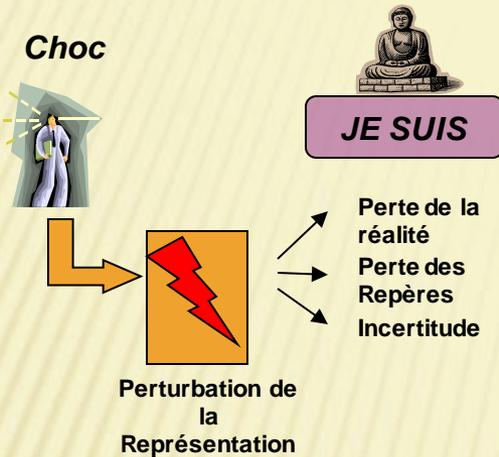


Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise

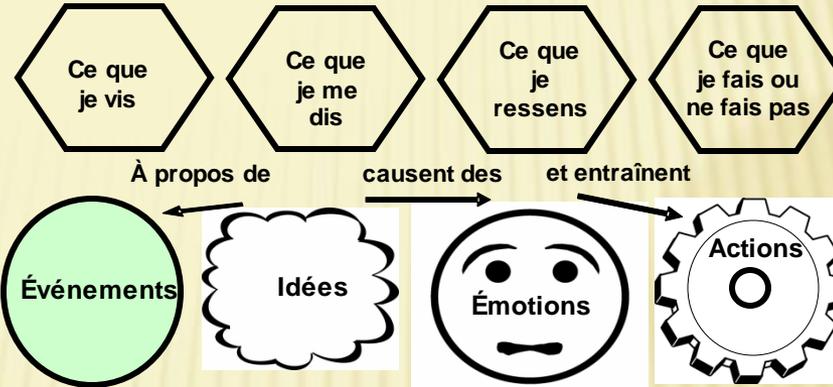


EMOTION

Choc



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



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

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

Déconstruction du sens

Rebond



Seligman (2003) : perspective positive des émotions au travail

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

Reconstruction du sens



RESSOURCE

Toxic handler

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

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



Capacité à se situer au niveau des sentiments

Donner du sens aux événements

Capacité d'acceptation inconditionnelle de l'autre

Capacité d'écoute active (écoute, reformulation)

Douceur dans la relation

Registre du pouvoir personnel absent

Capacité d'engagement

Capacité d'empathie (emphase)

Wernefelt (1984) : approche basée sur les ressources

Barney (1995) : ressources stratégiques



LA CONSCIENCE COLLECTIVE

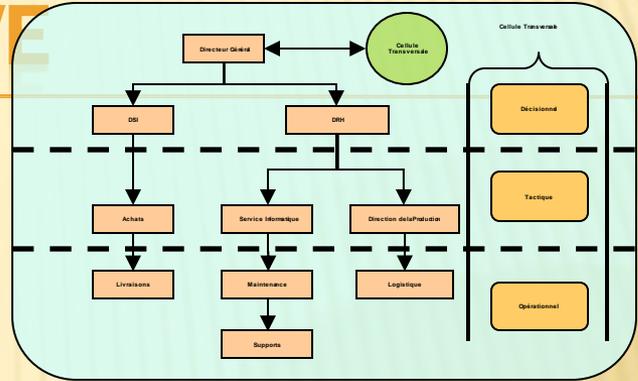
Cellule de résilience



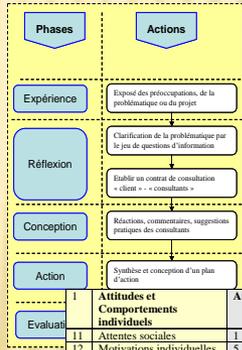
Tuteurs de résilience



Cellule Transversale

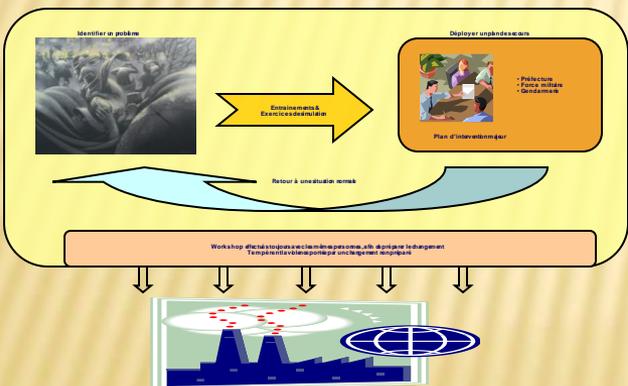


Ensemble de Modèles (SRS, Cirero, GCDR, mesure la crise)



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

Cellule de crise



Identité Organisationnelle

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

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

