

Quels sont les axes de prévention à mettre en œuvre (analyse des pratiques, coaching...) pour éviter les effets de contamination et de propagation des « comportements toxiques » au sein des organisations ?

Le manager de proximité en tant qu'organisant de la résilience individuelle au travail : prévention d'une culture managériale proxémique face aux toxicités

Gilles Teneau - Président de CIRERO (Centre d'Ingénierie et de Recherche en Résilience des Organisations) - Chercheur associé LEMNA (Université de Nantes) – Enseignant au Cnam, ESG Paris, ESC Amiens. gilles_teneau@yahoo.fr

Hervé Deliaune – Ph.D Management, Enseignant - Chercheur au CIRERO. herve.deliaune@yahoo.fr

Résumé

Confrontées à un environnement toujours plus incertain, en mutation rapide, soumises à des phénomènes d'hypercompétition, les organisations doivent souvent faire face à de nombreuses situations de souffrance au travail qui peuvent affecter directement la pérennité de l'entreprise quant à son avenir économique et humain. De fait, les capitaux immatériels, les actifs intangibles et plus particulièrement le « capital humain » en tant que ressources endogènes rares constituent de véritables leviers de création de valeur et de performance globale. L'influence du capital humain sur la formation d'un processus de résilience au sein d'entreprises en difficulté nous semble donc indispensable pour développer de nouveaux comportements et favoriser de puissantes incitations à constituer des aptitudes et des compétences comme des actifs immatériels stratégiques.

L'organisation sait répondre de manière positive à ces nombreuses tensions qui sous-tendent le rapport compliqué des organisations au monde. Elle peut par exemple, coordonner un ensemble d'efforts dans l'optique de préserver ses collaborateurs. La problématique de la prise en compte du capital humain est un véritable défi culturel pour la fonction managériale, à savoir comment faire en sorte que l'organisation du travail favorise l'épanouissement et la performance plutôt que la défiance, le désarroi, la souffrance, les comportements toxiques ?

Cette question primordiale, aussi générale que complexe, mérite d'être posée tant sa dimension stratégique est centrale. Diagnostiquer, atténuer et gérer les facteurs de risque est donc désormais, pour un dirigeant, indissociable de la poursuite de son activité économique et du succès de ses décisions stratégiques. L'objet de ce papier vise à démontrer, la place maîtresse qu'occupe la notion de proxémie dans la gestion particulière d'une organisation face au risque mais également à mettre en exergue le rôle déterminant du manager de proximité, qui agirait comme un véritable viatique, une ressource rare en tant qu'organisant dans l'émergence et l'activation d'un processus de résilience individuelle. En effet, cette proxémie managériale constitue à nos yeux non seulement une stratégie qui renforce les capacités de résister aux aléas, une caractéristique propre de la dynamique entrepreneuriale en faveur de leur préservation, mais également une grande opportunité de revitalisation. L'objectif final de cette recherche est de fournir des premiers éléments d'analyse sur la manière dont l'organisation peut « produire du positif » en situation de souffrance.

Mots clés : résilience, management, proximité, capital humain

Introduction

Dans un contexte macro-économique de plus en plus complexe, caractérisé non seulement par une accentuation des turbulences, par l'accélération des dérégulations et par des discontinuités de marché, le risque est une donnée intrinsèque et immanente à la vie de toute organisation. Aussi, face à l'essor des bouleversements systémiques multifactoriels, l'entreprise subit durement à la fois l'augmentation des interrelations, l'intensification des évolutions technologiques et l'augmentation des transformations des éléments composants son macro-environnement (Marchesnay, 1991).

Dans cette globalisation, en interaction permanente, où l'aggravation de la rivalité concurrentielle qui en découle durcit encore plus fortement l'impact des phénomènes de mutation organisationnelle et amplifie les mouvements de restructuration d'activité des entreprises, la compétition mondiale entraîne de façon inéluctable une destruction massive d'organisation de petite et moyenne taille car plus vulnérables aux incertitudes, aux aléas, aux chocs environnementaux. Le modèle ainsi décrit repose sur une gestion de « merveilleuses banalités », sur un paradigme managérial en manque d'audace et d'inventivité. Nous savons désormais que cette conception ne marche pas, ne suffit plus dans une perspective de recherche de véritables leviers de création de valeur. Le modèle managérial ciblé entrepreneuriales, dont les interactions de faible intensité organisationnelle (comportements inappropriés, réactions inopportunes...) mettent l'accent sur une sévère crise d'ajustement face aux défis de mobilisations de nouvelles compétences endogènes.

Sous l'effet des mutations du monde du travail, telles que la complexité des tâches, l'individualisation du travail ou encore les exigences accrues de la clientèle, et de la dégradation du climat social (tensions relationnelles, conflits, violence...), la prise en compte et la prévention des risques organisationnels est devenue incontournable. Par conséquent, l'analyse et la gestion des nombreux facteurs de risque qui découlent des potentialités négatives, entre autres, de cette compétition mondialisée exubérante, reposent plus que jamais sur les capacités de l'organisation à remettre en question leur modèle de gouvernance et leurs pratiques managériales en termes de dialogue, de comportement, d'implication afin d'éviter l'entropie (Koninckx, Teneau, 2010). Dans cette logique, le « démêlage » étiologique des facteurs de risque endogènes (organiques) s'avérera comme un processus interne social d'adaptation

permanent, complexe mais stratégiquement majeur et indissociable à la compréhension des attitudes dysfonctionnelles qui peuvent engendrer une anxiété malheureuse de la performance aggravant ainsi le malaise organisationnel, et provoquant, dans son enchaînement programmé, le déclin et l'obsolescence de l'organisation. Si les organisations évoluent plus par la menace que par l'anticipation, alors les temps à venir devraient être au changement drastique.

Dans une telle situation, ce qui apparaît essentiel aujourd'hui ce sont les compétences organisationnelles, la qualité des relations et des interactions avec le capital humain : il ne s'agit plus d'accumuler de larges stocks de technologies jalousement gardées, il s'agit surtout d'être capable d'innover et de réinventer le modèle d'activités des firmes – et des organisations – dans un environnement changeant et instable. Les facteurs de création de valeur sont très largement endogènes. En conséquence, les relations de proximité de type organisationnel, seront-elles à la base de la construction de l'avantage comparatif des organisations quand il s'agit à la fois par la capacité à innover et par la qualité des consensus sociaux de bâtir de véritables leviers de création de valeur managériale ?

D'où nos propositions de recherche. La première vise à valoriser l'encadrement de proximité en soulignant les qualités relationnelles et comportementales qui apparaissent prépondérantes dans les compétences des managers de proximité. Ces qualités attitudinales exigées n'excluent cependant pas une expertise métier : la crédibilité et la légitimité du manager de proximité se jouent également sur ce point. La proxémie managériale est à la fois un réducteur d'incertitude et un nouveau facteur clé de performance organisationnelle (Deliaune, 2015), nous mettrons en avant le rôle du manager de proximité, en tant que ressource rare, dans l'émergence et la mise en œuvre d'un processus de résilience individuelle dans l'organisation en désarroi.

1. La nécessité de dépasser une approche pathogénique du travail

Le premier objectif ici est de montrer tout l'intérêt d'une approche managériale de la résilience par la prise en compte du capital humain comme la brique centrale du développement « salutogénique » de cette dynamique organisationnelle en mettant en évidence les limites d'une version strictement pathogénique centrée sur la souffrance au travail et le stress en période d'incertitude

L'émergence de la notion de résilience individuelle peut être associée aux travaux en psychologie relatifs à l'étude des déterminants de l'aptitude des individus en général et des

enfants en particulier de survivre dans un environnement hostile et menaçant (déficit social, familial et affectif) et de développer des capacités comportementales et cognitives intrinsèques pour accéder à une existence normale après la survenue d'un événement traumatisant. A l'origine, « la résilience » est un terme de physique, défini dans le Petit Larousse comme « *la caractéristique qui définit la résistance aux chocs des matériaux* ». Est résilient ce « *qui présente une résistance aux chocs.* »

La résilience en sciences sociales est un « phénomène » plus complexe. Boris Cyrulnik (un des premiers à avoir travaillé et développé la thématique en France) définit la résilience comme « *la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* » (Cyrulnik, 2001). C'est cette définition que nous prendrons et retiendrons comme référence, car elle passe de l'individu isolé à la notion de groupe et de collectivité. Nous pouvons dès à présent souligner l'importance de cette interaction de l'individu et de l'environnement qui l'entoure.

Si le concept de résilience ne peut se réduire qu'à une soif de réussite à l'allure de revanche sociale sur le mauvais sort, nous ne pouvons pas exclure non plus la tentation de voir une première empreinte des fervents défenseurs de l'individualisme sur la résilience. Il serait alors vraiment trop simple, voire simpliste de confondre la résilience à une forme d'arrogance individualiste, et de soumettre cette notion à une seule et unique version objectivée sur ces critères exclusivement matérialistes. Nous verrons plus loin dans la suite de ce travail, qu'un tel enracinement culturel et idéologique ne peut qu'altérer aux yeux de ses détracteurs l'intérêt du concept de résilience.

2. D'une résilience individuelle à une résilience organisationnelle

Le fait de rapporter le phénomène à l'individu augmente le risque de minimiser la marge de manœuvre environnementale. De plus, la position individualisée de cette vision tend à présenter la résilience comme un phénomène d'exception lié à des hommes d'exception (par exemple, le concept d'ego-resiliency). Au contraire, un rééquilibrage théorique en faveur du contexte organisationnel permet d'en chercher les leviers de gestion. Comprendre ce qui favorise la résilience devient urgent dans un contexte mondial d'hypercompétition, de complexité, de crises et de changement constant. Dans ce type d'environnement chaque individu est limité dans ses capacités à anticiper et s'adapter à la demande et aux événements organisationnels (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Or, la capacité adaptative de l'organisation passe

principalement par la capacité adaptative de ses collaborateurs. Favoriser la résilience est fondamental pour permettre aux individus de faire face au contexte actuel des organisations. Dans le cadre d'une approche équilibrée, Sutcliffe et Vogus, (2003) définissent la résilience comme un résultat adaptatif positif issu de l'activation de ressources latentes (organisationnelles et individuelles) face une situation extrême et ou exténuante. L'objectif de la présente recherche est d'appréhender le mécanisme complexe et dynamique favorisant l'activation de ces ressources en centrant notre approche sur les ressources organisationnelles.

La question de l'organisant est centrale pour comprendre le processus d'activation des ressources latentes. Cette notion désigne une organisation en action appréhendée telle qu'elle est vécue par les acteurs. Une focalisation sur l'organisant permet d'aborder l'organisation comme un processus dynamique. Ce type d'étude conduit le chercheur à observer comment les structures et les actions s'interpénètrent pour amener l'organisation à des résultats tels que l'innovation, la créativité, l'apprentissage, la reliance et l'adaptation (Weick et Roberts, 1993). Pour pouvoir comprendre ce qui favorise la résilience individuelle, il est essentiel de comprendre « *l'organisation telle qu'elle se fait* ». Il est courant que ces recherches se focalisent sur le travail normal et continu de l'organisation. Un travail sur la résilience permet de réorienter ce type d'étude sur des réponses nécessitant une forte capacité collective de gestion des émotions face à un contexte d'adversité. L'objectif de cette recherche est de comprendre le processus conduisant l'organisation à élaborer une réponse adaptée à l'adversité. Ce processus est défini comme l'organisant de la résilience individuelle.

3. Résilience organisationnelle, Structure et Humain

Il est important de pouvoir circonscrire ce que pourraient être les ressources latentes à la résilience car comme le stipule la théorie des ressources (Barney, 1986), l'entreprise possède un avantage compétitif lorsqu'elle possède des ressources peu imitables ou substituables. Cette recherche s'appuie premièrement sur la théorie de la structuration (Giddens, 1991). Dans cette perspective nous considérons que la propriété structurelle d'une organisation est matérialisée par les conditions et les résultats d'actions produites par ses agents. Il n'est donc pas possible de séparer structure et action, les deux étant interreliées. Par ailleurs, la structure permet de développer des compétences et des échanges mais en même temps entraîne des limites dans l'action humaine. Tout résultat organisationnel est donc à la fois rendu possible mais aussi

limité par la structure. Nous postulons que la résilience en tant que résultat ne fait pas exception à la règle.

Une étude sur la résilience nécessite une reconnaissance forte du rôle joué par l'émotion dans les organisations. Jusqu'à récemment, les émotions ont été peu étudiées dans la littérature organisationnelle (Fineman, 1993, Rafaeli et Worline, 2001). En fait, le désir de contrôle qu'ont les organisations sur les émotions existe depuis le début du 20^{ème} siècle à l'époque du Taylorisme (Mumby et Putman, 1992). Celles-ci sont pourtant une ressource vitale au processus de résilience car elles sont une force indispensable dans l'activation d'un processus collectif organisé (Ashkanasy, Hertel, et Zerbe, 2000). Nous postulons que l'émotion est indispensable au processus d'activation mais aussi de structuration de la résilience. Le leadership est l'une des ressources pouvant interagir avec les caractéristiques d'un contexte nécessitant l'activation coordonnée d'éléments favorables à la résilience.

L'intérêt de la résilience est double, pour l'humain et pour l'organisation, la communauté, le groupe (Ionescu, 2011), la résilience concerne une personne qui a vécu ou vit un événement traumatique, processus interactif entre l'individu, sa famille, son environnement. En complément des recherches concernant la résilience organisationnelle, un apport regarde le champ de la compassion organisationnelle dans le processus de résilience (Teneau, Dufour, 2013). Les recherches actuelles portent sur les ressources individus, comme processus collectif pour soutenir le bien-être lors de traumatismes organisationnels (Panter-Brick & Leckman, 2013). Ces dernières années le concept de la résilience évolue avec les notions d'effort conscient pour aller de l'avant, de prise de décision active, de continuer à avancer malgré le risque (Yehuda, 2014).

Les nombreux concepts qui ressortent des définitions de résilience organisationnelle sont la connaissance de l'environnement, le niveau de préparation, l'anticipation des perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation, la capacité de rétablissement (Annarelli, Nonino, 2015). Teneau et Calame (2015) publie une étude sur la capacité d'empowerment chez les chefs de services dans le secteur du médico-social comme facteur de résilience. La résilience est vue comme une notion d'adaptabilité en tant que capacité de réponse des individus, d'adaptation face aux sources de stress, de faire face à la crise et de s'ajuster, d'anticipation des perturbations et de redéploiement des ressources. (Bhamra, 2015). La résilience organisationnelle ne concerne pas que les structures ou la stratégie, elle se préoccupe de la résilience individuelle (Ayham, Jaaron, 2015). Plusieurs études concernent les employés résilients, au regard de l'absentéisme, du mal-être causé par les crises (Academy of Management Journal, 2015).

4. Une stratégie de la résilience fondée sur la proxémie managériale

Dans un monde où les bouleversements perturbent en continue la vie des organisations, elles ont la nécessité d'assurer de nouvelles stratégies, de nouvelles structures, de développer de nouveaux comportements afin de posséder des habiletés organiques susceptibles de résister aux aléas. Le concept de résilience, qui illustre bien cette capacité pour une organisation à concevoir et mettre en œuvre une stratégie qui vise à améliorer la résistance de son système face aux chocs en réduisant au maximum leurs impacts, redonne du sens à l'identité individuelle et organisationnelle. La grande difficulté à laquelle tout praticien-chercheur, comme nous, avons été confronté pour affronter efficacement les risques issus des nombreuses perturbations tant endogènes qu'exogènes, est d'identifier les ressources et les mécanismes spécifiques qui nous permettront de mobiliser l'ensemble des parties prenantes organisationnelles, de les sensibiliser à l'impératif de l'adaptation, du changement afin de permettre à l'entreprise de rebondir.

En des termes managériaux, quels seraient nos facteurs de résilience déterminants qui, dans une première séquence, réduiraient l'érosion du lien social, diminueraient la perte de confiance, de repères, de sens qui affaiblissent progressivement l'identité de l'organisation et pourrait conduire à un effondrement de ses forces morales puis, dans un second temps, nous permettraient d'augmenter la puissance de nos capacités stratégiques et opérationnelles dans la gestion des risques et des catastrophes ?

Le besoin de proximité en interne s'accompagne d'une recherche constante, de la part des salariés, de valoriser le lien interrelationnel organique, de consolider le rôle du réseau social comme outil de mobilisation, de motivation, de formation individuelle et de développement des compétences qui évite tout sentiment d'abandon et de perte de repères et d'estime de soi. Dans ces conditions, mettre l'homme au cœur de l'organisation, faire de la proximité une source principale de travail, c'est mettre en avant significativement l'idée que la proximité joue sur tout le processus de décision (Torrès, 2008), depuis la phase d'intelligence d'un problème jusqu'au choix définitif en passant par la phase de conception.

L'expression « manager de proximité » s'est répandue dans le milieu de l'entreprise pour désigner les encadrants situés dans les premiers niveaux hiérarchiques et qui ne sont pas directement impliqués dans les choix stratégiques de l'entreprise. Plus particulièrement, le cadre manager de proximité se situe au carrefour de plusieurs responsabilités : l'organisation, la gestion humaine et en partie administrative de l'activité d'une équipe de collaborateurs ; l'accomplissement des objectifs donnés par la hiérarchie, avec des processus et des indicateurs

de suivi à compléter (reporting) ; pour certains, le développement de l'activité commerciale de l'équipe, des responsabilités face aux clients externes et internes. Ces éléments de définition font largement consensus, que ce soit auprès des managés, des responsables RH ou des managers de proximité eux-mêmes. Ils correspondent aux attendus de différents métiers types tels que les chefs d'agence dans le secteur bancaire, les chefs de vente dans le secteur du commerce, les chefs de chantier dans le BTP ou encore les chefs d'équipe en assistance informatique. Les managers de proximité sont, à plusieurs titres, considérés par les salariés comme des rouages essentiels des entreprises. D'abord parce qu'ils occupent un rôle charnière entre la stratégie développée au sommet de l'entreprise et relayée par la voie hiérarchique, et les équipes qu'ils encadrent. En situation d'autorité hiérarchique et membre de l'encadrement, ils sont le relais des politiques d'entreprise. Dans cette fonction, le management est une courroie de transmission avec la réalité. Les managers de proximité sont les liens de coordination entre le terrain et la direction.

5. L'organisant de la résilience : l'approche du Toxic Handler comme viatique proxémique

Une des questions est de savoir comment l'organisation fait sens à ces différentes situations d'adversité ? Il semble que la proximité exerce un effet de réduction de l'anxiété (travaux de Whitcher et Fisher, de Weiss) et un effet d'apaisement émotionnel (travaux de Fisher et Joseph). Cela renvoie à des phénomènes déjà connus qui semblent attester que la proximité est un facteur rassurant qui prend conscience de la douleur d'autrui. Encore fait-il pouvoir articuler cette réduction de la souffrance avec les modes de gestion des PME. Nos propositions en termes de proximité vont en ce sens.

Le rôle crucial joué par le Toxic Handler en tant que facteur de protection est un concept développé à l'origine par un chercheur de l'université de Michigan, (Frost, 1999). Le Toxic Handler est un individu capable de prendre sur lui les souffrances des employés d'une organisation ce qui lui permettra de rebondir. Le toxic handler se situe au niveau des émotions et du sentiment. Il peut alors percevoir réellement le désarroi, la douleur, la souffrance d'autrui et en empathie avec lui, il pratique une écoute active en donnant du sens aux événements (écoute et reformulation). L'identification des savoir-être spécifiques au toxic handler ou encore manager empathique permet à l'entreprise d'envisager le changement organisationnel en

minimisant la démobilité des salariés. En fait, la situation de changement organisationnelle, parce que responsable d'un changement dans l'activité, semble initier un phénomène de "déliation". Celle-ci empêche alors la construction d'un nouveau sens susceptible d'apporter une réponse au malaise que vivent les acteurs. Il en ressort que mieux prendre en compte leurs craintes, leurs inquiétudes, leurs doutes en les accompagnants dans ces phases de mutations organisationnelles est une forme de coopération, de communication entre les parties prenantes qui partagent les mêmes préoccupations stratégiques.

Les toxic handlers ne se manifestent que lors de circonstances exceptionnelles : leur société traverse une crise et ils ont déjà éprouvé une peine profonde (par exemple, un enfant ayant eu une maladie grave). En clair, ils comprennent d'autant mieux la souffrance des autres qu'ils y ont été eux-mêmes confrontés. Pour le reste, ils sont experts dans leurs domaines et travaillent depuis longtemps dans leur société où ils sont particulièrement appréciés. Ils n'ont pas peur de prendre des risques (plus encore, ils les aiment) et ils sont prêts à intervenir en réunion de direction pour dire : « Là, ça ne va pas, nous devons changer notre façon de faire ». Leurs grandes compétences leur permettent d'avoir une grande confiance en eux-mêmes, de ne pas avoir peur du changement et d'être assez visionnaires. De la même façon ils sont dotés d'une empathie et d'une capacité d'écoute hors du commun, ce qui leur permet très certainement de réussir à donner du sens aux événements en reformulant par exemple les échanges avec la direction. Selon Gilles Teneau (2011), il existe en effet trois grands types de toxic handlers (ou catalyseurs de souffrance) et tous n'ont pas la même valeur :

Les porteurs de confiance. Ces personnes fortes de leur potentielle sympathie sont très à l'écoute de leurs collègues et ont pour habitude d'intervenir en cas de crise. Pourtant dès que le danger pointe, elles se rétractent. Hors de question de se mettre soi-même en danger pour autrui.

Exemple d'un porteur de confiance

Jean-Jacques 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, il est sportif, passionné de rugby, compétiteur et apprécie de se retrouver avec des amis. Il a de bonnes relations avec ses collaborateurs. Toutefois il a quelques difficultés avec les équipes qu'il doit gérer, compte tenu de sa forte personnalité. Pendant la crise vécue par son entreprise, il a rencontré de nombreuses difficultés. Les collaborateurs avaient une grande crainte du licenciement. Tout le monde pensait être sur la liste des 250 suppressions de postes. Jean-Jacques devait mener de

front plusieurs combats : pour lui-même en souhaitant ne pas perdre son poste et pour ces équipes qui, par crainte d'un licenciement, ne donnait pas toute la qualité attendue quant à la réalisation de leurs missions. Sa hiérarchie attendait également une valeur rendue au travail et cela malgré la crise.

Jean-Jacques a quitté l'entreprise après une lutte avec la direction. Il a par la suite repris un poste de Manager consultant pour une société de conseil. C'est un fonceur qui aime le travail bien fait. Il possède une très forte compétence et est reconnu dans son domaine d'expertise. Jean-Jacques a passé les dernières années de sa carrière comme Directeur d'un département au sein d'une grande Banque. C'est là, lors d'une crise importante, qu'il a fait émerger sa capacité à gérer la crise et à assumer les difficultés liées à cette crise. Citons-le : « ce qui est soudainement arrivé dans cette banque a été d'une grande violence pour les employés. La banque a stoppé les missions en prestations, ne gardant que les prestations les plus sensibles. Tous les projets se sont arrêtés. La Banque rencontrait de grosses perturbations financières, nous étions en pleine crise. Les syndicats essayaient de sauver les meubles. Les licenciements ont été gérés avec les syndicats, cela dépendait 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 ont été presque tous rayés de la carte. Vous imaginez l'angoisse qui régnait au sein des équipes. Tout le monde pensait être sur la liste, se posait des questions sur son avenir. En ce qui me concernait ce n'était pas très grave, j'étais presque à la retraite, j'allais partir avec une jolie somme, mon épouse travaillait encore et gagnait bien sa vie. Nous ne sommes pas à plaindre, je plains les équipes, ceux qui doivent rester et subir la crise. »

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 agi 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. Jean-Jacques est parti en préretraite, 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, il y a eu très peu de licenciements dans son service (qui représentait près de 300 personnes). Le fait de se retrouver en préretraite n'était pas perçu comme un échec pour Jean-Jacques, mais plutôt comme une possibilité de se remettre activement à des activités intellectuelles et sportives. Depuis son départ en juillet 2009, il a beaucoup voyagé dans de

nombreux pays, il a repris le rugby et la lecture. Il envisage éventuellement de reprendre quelques missions comme consultant indépendant.

Les porteurs de souffrance. Étant beaucoup dans l'empathie, ces personnes absorbent totalement la souffrance de leurs collègues, au point de risquer de craquer elles-mêmes. En clair, à vouloir sauver de la noyade leurs collègues, elles risquent par leurs propres comportements de se noyer en apportant du bien-être à autrui. Dans les cas les plus extrêmes, cela pourra ainsi les conduire à changer d'emploi, à avoir des problèmes de santé ou même être victime de burn-out.

Exemple d'un porteur de souffrance

L'entreprise 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 se produisirent dans le même temps, ce fut un véritable tremblement de terre : démissions de nombreuses personnes de toutes les catégories socio professionnelle, augmentation du taux d'absentéisme, longues maladies, mesquineries entre les personnes, vols, voir 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 Christian était une personne merveilleuse, toujours à l'écoute d'autrui, mettant en œuvre une empathie démesurée, une grande gentillesse, capable de donner temps et énergie 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, doublée de cette grave crise personnelle, fit redoubler de compassion, de compréhension Christian. 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 de l'entreprise s'arrêta : il a lui-même arrêté la crise que son service subissait. Un nouveau directeur de la production fut nommé, lui-même eut une bonne promotion en tant qu'adjoint à ce directeur. 18 mois plus tard Christian quitta cette

entreprise : de son propre aveu, il n'en pouvait plus, les souffrances subies étaient devenues insupportables. Il partit avec son épouse et ses deux enfants en région et changea de métier.

Dans cet exemple nous constatons que l'individu qui porte la souffrance des autres est assez peu gagnant. En tout cas il ne l'est pas comme on peut l'entendre, d'une manière rationnelle. Il est gagnant dans la richesse de son identité personnelle, il est gagnant de lui-même. Cependant si la grande gagnante est l'entreprise, les personnes travaillant dans ces services qui ont connu une blessure et qui se sont ensuite reconstruites sont devenues fortement opérationnelles.

Les porteurs de compassion. Figures des toxic handler « sains », ces personnes ont le même profil que les porteurs de souffrance mais elles ont par contre fait un travail sur elles-mêmes si important que cette grande connaissance intime leur permet d'être capables de canaliser puis de disperser cette souffrance pour en faire une force. Comme le rappelle Gilles Teneau, ces personnes-là font preuve d'une force de caractère phénoménale. Elles ne renoncent jamais dès lors qu'elles sont persuadées d'agir en fonction de ce qu'elles estiment être justes (Gandhi ou Sœur Emmanuelle répondent par exemple idéalement à ce profil).

Avoir des toxic handlers dans ses propres rangs est donc très précieux pour toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, grande ou petite. Pour autant, seul le troisième type, celui des porteurs de compassion, est vraiment valable à long terme mais il est aussi bien évidemment très rare car il s'agit d'individus humainement assez exceptionnels. Pour atteindre un tel niveau, certaines pratiques peuvent être favorisées à titre individuel et même organisationnel. La pleine conscience ou mindfulness, de même que la pratique de la bienveillance managériale semble favoriser la capacité à faire preuve de compassion sans soi-même souffrir.

Exemple d'un porteur de compassion

Emilie, 80 ans aujourd'hui, a été chef du service infirmier de consultation d'un grand hôpital psychiatrique d'Ile de France. Originaire du sud-ouest, Emilie a connu une enfance avec un père fantasque, qui ouvrait sa maison à tous...et une mère qui assumait, toujours avec le sourire, d'accueillir et de nourrir tous ces invités chez eux.

Emilie est devenue infirmière « par hasard », comme elle le dit elle-même, passant le concours parce que sa meilleure amie en avait fait de même ; elle déménage à Paris et rentre à l'hôpital

l'année de ses 20 ans pour y effectuer toute sa carrière ; d'abord en salle pendant 3 ans, elle intègre ensuite le service des consultations, chargé d'accueillir et d'orienter les patients vers le médecin le plus adapté à leur cas, d'organiser les agendas des médecins et de rémunérer ceux-ci en fonction de leur présence en consultation à l'hôpital.

En 1968, elle devient chef de ce service, avec 3 infirmières et 2 agents hospitaliers sous sa responsabilité ; Lorsqu'elle part à la retraite en 1992, le service compte 5 infirmières, 2 agents hospitaliers et gère les consultations de 80 médecins et psychothérapeutes. Encore aujourd'hui, elle revoit certaines des infirmières qui ont travaillé avec elle, tant elle les a marquées en combinant, comme elles le disent elles-mêmes « autorité et main de velours » ! Certains médecins sont aussi devenus des amis.

Pour Emilie, le cœur du travail de son service était l'information juste : au patient pour son rendez-vous, au médecin pour son emploi du temps...Elle estimait que « ses » infirmières (comme elle continue de le dire aujourd'hui) ne pouvait pas laisser un patient ou un médecin dans l'incertitude ; pour cela, elle mettait en œuvre tous les moyens nécessaires pour elle-même et les membres de son équipe : bureau toujours ouvert, organisation de rencontres informelles entre les infirmières et les médecins pour favoriser les contacts et une meilleure connaissance des uns et des autres...Elle s'appliquait bien sûr ce principe d'exemplarité à elle-même, sans hésiter à chercher et trouver, après quelques courses physiques dans les couloirs de l'hôpital, la réponse à la question posée par un patient en détresse. Médecins et infirmières n'hésitaient pas à venir également se confier à elle, tant son humanité s'illustre chaque jour dans son travail.

Au moment de son départ à la retraite, 150 personnes – médecins, infirmières, personnels hospitaliers... - ont assisté à son pot d'adieu, qu'elle avait organisé elle-même.

Précisons enfin qu'Emilie est toujours très entourée aujourd'hui, au centre d'une famille et d'une communauté d'amis où elle anime toujours notamment des conversations à bâtons rompus, tout en préparant les repas pour des tablées de 15 à 30 couverts.

6. Le management de proximité et la proxémie

L'impact des conséquences vertueuses de cette perspective théorique de la loi proxémique qui se définit comme une tendance naturelle de l'homme à privilégier ce qui est proche de lui au détriment de ce qui s'en éloigne. Ainsi, les issues de cette communication permettront d'envisager les particularités de gestion en introduisant la proxémie managériale comme point

focal dans la mise en œuvre des conditions favorables à l'émergence et au développement de la résilience individuelle d'un point de vue organisationnel.

La proxémie est une notion récente qui concerne un phénomène ancien : la manière dont l'individu gère son espace en présence d'autrui et l'utilise dans sa conduite comportementale, interrelationnelle et affective. C'est l'anthropologue Edward T. Hall en 1963 qui introduit pour la première fois ce champ en le définissant comme « l'ensemble des observations et des théories concernant l'usage de l'espace par l'homme » (Hall, 1981). Un des principaux apports de Hall est sa notion de « bulle », cette surface qu'il y a autour de nous, qui constitue une zone émotionnelle forte ou encore un périmètre de sécurité individuel. Grâce à ses nombreuses observations, il met en évidence quatre catégories principales de distances, intime, personnelle, sociale et publique.

Si la proxémie de Hall vise à analyser l'interaction entre des individus, notamment « la distance entre les hommes dans la conduite de leurs opérations quotidiennes » (conversation, file d'attente, regards dans la rue...), ce sont deux psychologues français, Abraham Moles et Élisabeth Rohmer (1978) qui donnent la première définition de la loi proxémique comme une tendance naturelle de tout être humain à accorder plus d'importance à ce qui est proche de lui qu'à ce qui s'en éloigne : « fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, de toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être ». Dans ce cas, la proxémie devient une loi de comportement qui explique la façon dont un individu se représente et agit dans l'espace autour de lui.

7. La pertinence de la loi proxémique dans l'émergence de la résilience

La proximité apparaît comme une stratégie organisationnelle construite sur la résilience qui permet au manager de proximité de mettre en place de nouvelles pratiques managériales pour lutter contre les risques. Dans le prolongement de cette approche, la proximité crée les conditions favorables et nécessaires, mais non suffisantes, au renforcement « des facteurs du capital psychologique individuel afin de permettre aux systèmes organisationnels de répondre positivement aux changements qui génèrent des turbulences » (Youssef et Luthans, 2007). L'intérêt est double pour nous en tant que gestionnaire, que praticien-chercheur d'étudier les interactions et les interrelations vertueuses entre les effets de la proxémie managériale en

contexte de crise et leurs conséquences favorables dans la mise en place des conditions de la résilience.

Les acteurs concernés par la résilience organisationnelle devront posséder des capacités d'empathie, des compétences spécifiques, telles la construction, le développement de la résilience individuelle, collective ainsi qu'un style de management résilient. Il s'agit que l'organisation, en temps de crise, doit prendre conscience de l'importance vitale de créer des ressources rares, en tant que facteur de protection, de type tuteur de résilience, afin qu'elles contribuent à l'élaboration, à la formation d'un processus de transformation, en d'autres termes, la constitution d'une « résilience stratégique ».

8. Le manager de proximité : une ressource rare pour dépasser les risques organisationnels

Quand de toute évidence, face à la crise, les organisations pour être performantes sont en bouleversement permanent, pour les employés les incertitudes du lendemain sont un risque élevé de peur, de résistance au changement, de modification de repères. Dans ce lourd contexte, l'ampleur des tensions en interne peut atteindre une valeur critique significative qui met en exergue une symptomatologie aiguë attribuée à l'expression d'une problématique significative d'un malaise psychologique organisationnel. Les incidences et conséquences sur les comportements et attitudes reliés à ce type de détresse émotionnelle peuvent virer au tumulte et au chaos intérieur. À ce niveau de diagnostic sur le dénuement de l'organisation, nous cherchons à comprendre comment certains individus se structurent au sein de l'organisation en souffrance, quelles sont les caractéristiques spécifiques, les compétences et les capacités de nature empathique qu'ils détiennent qui peuvent répondre à la souffrance. En effet, les individus impactés dans la crise sont aux prises avec de nombreuses émotions au regard de la désespérance d'autrui. Certaines ressources empathiques peuvent alors agir sur la douleur des acteurs. Pour comprendre notre question de départ, nous nous intéressons à trois concepts clés : la crise, la proxémie managériale/management empathique et la résilience.

9. Face à la crise, des ressources proxémiques « résilientes »

La dépression de l'organisation caractérisée entre autres par le manque d'intérêt, de motivation, la souffrance au travail et plus particulièrement par ses destins pathogènes, la résistance des salariés devient diaphane, l'effondrement émotionnel devient une réalité qui envahit les esprits et la rupture organisationnelle se produit. Or cet effondrement généré par un sentiment d'impuissance, sans doute inévitable dans un environnement hostile et anxiogène, participe à cette perturbation déstabilisatrice de sens pour les individus. Ce risque de défaillance est d'autant plus marquant lorsque les bouleversements qui agitent l'organisation sont assimilés à des menaces, prémices d'un effondrement total, qui interpellent directement les individus et qu'ils constituent un ensemble de questions humaines complexes, plurielles. Les conséquences sont lourdes alors pour les personnes (anxiété, dépression, stress...) qui ont du mal à surmonter les conditions de survenue des prédatons des risques organisationnels. Dans un tel contexte où la pénibilité physique et mentale du travail est de plus en plus posée en lien avec les évolutions récentes des entreprises, leur sauvegarde est au cœur des préoccupations des gestionnaires. Ce constat *a priori* déterministe donne forme à un impératif de construire un nouveau paradigme individuel et collectif de l'entreprise qui cherche à améliorer le dialogue et par résonance le climat social, sources d'innovations managériales, de revitalisation sociale, et de rebonds identitaires et économiques.

Prendre en compte la douleur du salarié, prendre conscience du désarroi émotionnel du collaborateur grâce à la lecture des indices subtils dans nos interactions quotidiennes. La proxémie comme point de démarrage d'un processus de résilience, peut jouer une fonction centrale dans la réconciliation entre l'efficacité professionnelle et la dimension humaine. En conséquence, l'importance du rôle de la proximité dans la médiation entre les souffrants et les dysfonctionnements d'une organisation prend une ampleur considérable dans la réduction d'un grand nombre de tensions endogènes. Nous identifions la proxémie comme un ensemble de pratiques interrelationnelles spatiales qui privilégient et entérinent la spécificité des phénomènes d'interaction empathique, voire compassionnelle dans la gestion des facteurs de risque organisationnel.

Conclusion

Au terme de ce papier et de cette analyse, il nous semble que le processus de résilience associé au management de proximité exerce un effet de réduction de l'incertitude qui attesterait que la proximité est un facteur clés dans la remobilisation du capital humain en faveur d'un retournement stratégique. Aussi, la principale contribution de cette étude est d'avoir montré

qu'il est possible d'accroître les chances de survie d'une entreprise confrontée à l'adversité en accordant une attention toute particulière aux ressources du capital humain mises à disposition dans l'accompagnement de ce changement crucial.

Nous appuyant sur nos expériences en entreprise, nous sommes partie d'une problématique qui visait à comprendre le rôle et les incidences de la « proxémie » dans l'activation des ressources latentes de l'organisation en faveur d'un processus de la résilience. Malgré un concept encore peu façonné théoriquement et des outils opérationnels pour l'essentiel à inventer, cette recherche à visée managériale semblait être une approche privilégiée pour répondre aux enjeux organisationnels en termes de gestion des facteurs de risques humains face à la montée de l'incertitude et du désarroi des salariés. En effet, il nous apparaît désormais évident que les méthodes traditionnelles de gestion des risques issues de crises internes/externes présentent beaucoup de limites pour leurs préventions et que l'organisation du travail doit aussi favoriser les stratégies adaptatives construites par les équipes à tous les niveaux de l'entreprise.

Notre objectif est de mettre à jour le phénomène de résilience individuelle en tant que résultat encastré dans un contexte d'entreprise en insistant sur le rôle de la proximité dans le mode de gestion spécifique des facteurs de risque en entreprise. Nous avons essayé, dans ces conditions, de montrer qu'il existe un effet vertueux de la proximité sur la réduction de la souffrance. Il semble donc que le « *proxemizing behavior* » ait une portée bénéfique contre les tensions internes. En effet, l'identification de ce principe de proximité dans l'émergence et la mise en œuvre consolidée d'un processus de résilience dans l'organisation, exige aussi un aggiornamento mental qui laisse toute sa place à de nouvelles pratiques managériales fondées sur la contagion de valeurs comme l'écoute, l'empathie, l'accompagnement, la gestion des risques psychosociaux... Nous nous sommes engagés dans l'élargissement du concept du « management de proximité » en identifiant et coalisant de nouveaux leviers managériaux en faveur de la résilience organisationnelle. Ceux-ci surviennent à travers un processus où sont en jeu des caractéristiques personnelles et des mécanismes transactionnels, interactionnels, émotionnels qui renforcent le concept de proximité. Nous avons donc modélisé et testé de nouveaux facteurs de résilience en étayant notre démonstration sur la consolidation du lien affectif entre une intervention soutenue, renforcée et donc augmentée de la proximité par le management et les individus confrontés à une situation de perte de confiance. Favoriser la résilience passe par un nouveau paradigme individuel et collectif de l'entreprise qui trouve ses nouveaux avantages comparatifs et concurrentiels dans un cheminement adaptatif permanent qui permet à l'entreprise d'être innovante, créative, agile.

Perspectives de recherche

► Le *management proxémique de la résilience* doit faire l'objet de travaux plus nombreux qui devront s'inscrire dans le champ de la psychologie organisationnelle et de la santé qui gagnerait à s'articuler avec la responsabilité sociale des entreprises. Avec l'allongement de la vie professionnelle et l'attention de tous sur les enjeux de santé au travail et de prévention des risques psychosociaux, l'étude des leviers organisationnels et managériaux pour préserver ou reconstruire les conditions du bien-être au travail doit se trouver au centre des préoccupations tant des praticiens RH que des chercheurs. Nous comptons apporter notre pierre à ce chantier en construction.

► Les ressources théoriques et pratiques de type « toxic handler » d'une « *résilience organisationnelle* » sont encore largement à construire afin d'adresser les enjeux de santé au travail et développement durable d'organisations respectueuses des sujets qui y travaillent. Nous comptons apporter notre contribution à la construction de ce cadre théorique et des outils de gestion permettant de le mettre en œuvre concrètement sur le terrain de l'activité réelle des managers et des salariés dans leurs différents contextes.

BIBLIOGRAPHIE

- Annarelli, A., Nonino, F (2015). *Strategic and operational management of organizational resilience : Current state of research and future directions*. Omega, USA.
- Ashkanasy, N., Hertel, C. et Zerbe, W. (2000). *Emotions in the Workplace : Theory, Research and Practice*, Westport, CT : Quorum Books.
- Ayham, A.M. Jaaron, C.J. Backhouse. (2015). *Enhancing service organizations resilience through systems thinking*. Conference : 24th POMS Annual Conference, At Denver, Colorado, USA.
- Barney, J.-B. (1986). Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3) : 656–665.
- Bhamra, R. (2015). *Organizational Resilience : Concepts, Integration, and Practice*. CRC Press.
- Cyrulnik, B. (2001). *Les vilains petits canards*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- Deliaune, H. (2015). *Pour une approche proxémique de l'ingénierie de la résilience : conditions managériales de la réduction de l'incertitude. Le cas d'une PME confrontée au désarroi organisationnel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Fineman, S. (1993), *Emotions in Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.

- Frost, P.J., Robinson S. (1999). « The Toxic Handler : Organizational Heron – and Casualty », *Harvard Business Review*, Vol 77, n°4.
- Giddens A. (1991), *Modernity and self-identity*, Stanford University Press.
- Hall, E. (1981), « Proxémique », dans WINKIN Y. (dir.), *La nouvelle communication*, Paris, Le Seuil, 373 p.
- heathIonescu, S. (2011), *Traité de résilience assistée*, Paris, PUF.
- Koninckx, G., Teneau G. (2010). *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, Bruxelles, De Boeck.
- Marchenay, M. (1991). « La PME : une gestion spécifique ? », *Économie rurale*, n° 206, p. 11-17.
- Moles A., Rohmer E. (1978). *Psychologie de l'espace*, Tournai, Casterman.
- Mumby D., Putman L. (1992). « The Politics of emotion : A feminist reading of bounded rationality », *Academy of Management Review*, 17, 465-486.
- Panter-Brick, C., & Leckman, J. F. (2013). Editorial commentary: Resilience in child development—Interconnected pathways to wellbeing. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 333-336.
- Rafaeli A., Worline M. (2001), « Individual Emotions in Works Organizations », *Social Science Information*, 40, 95-123.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline*. (94–110). San Francisco : Berrett-Koehler.
- Teneau, G. (2011). "Toxic handler", les acteurs du bonheur, en guerre contre le stress, la fatigue de compassion, l'épuisement professionnel. *Cahiers de l'ACTIF*, N°424/425.
- Teneau G. Dufour N. (2013). « L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent », *Revue Management et Avenir*, vol.4.
- Teneau, G. Calame, L. (2015). Manager avec la résilience de compassion : apport des toxic handlers au secteur médico-social. In : Andesi. *Les chefs de services à l'épreuve du changement*. Dunod : Paris.
- Torres O., Gueguen G. (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », tiré de : *Revue Internationales PME*, vol.21, n°1, Presses de l'Université du Québec
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 21, pp. 81-123). US: Elsevier Science/JAI Press. Weick et Roberts, 1993
- Yehuda, R., Southwick, SM., Bonanno, GA., Masten, AS., & Panter-Brick, C. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges : interdisciplinary perspectives. *Eur J Psychotraumatol*. 1(5).
- Youssef, C.M., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace : the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33 (5) : 774-800.