

LE PROCESSUS DE COMPASSION DANS LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE



Club des Pilotes de Processus
Le mardi 8 mai

Gilles_teneau@yahoo.fr

Le porteur d'eau



31. - Au Pays Crensois
— N'en valez-vous de l'aëga

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

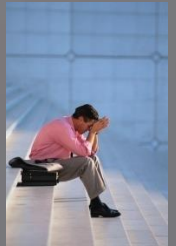
résilience

Systeme



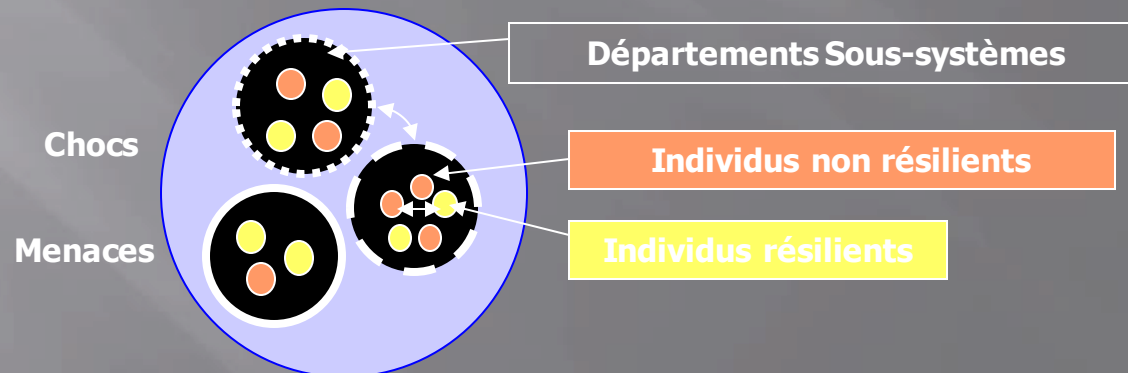
Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

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

Identité individuelle et organisationnelle

Avant

Pendant

Choc

Identité individuelle et collective

Crise d'identité individuelle

Déconstruction de la composante humaine

- Cognitive
- Emotionnelle
- Comportementale (motivation, engagement, implication)

Qui sommes-nous en tant qu'organisation ?
Identification Sociale (construction de sens)

Construction Subjective et Intersubjective des membres d'une organisation à propos de l'identité d'une organisation

Perception des acteurs

Crise

Effondrement

R1

Rebond

R2

Crise d'identité organisationnelle

Identité organisationnelle

Ensemble des perceptions des acteurs

Management

Stratégie

Structure

Après

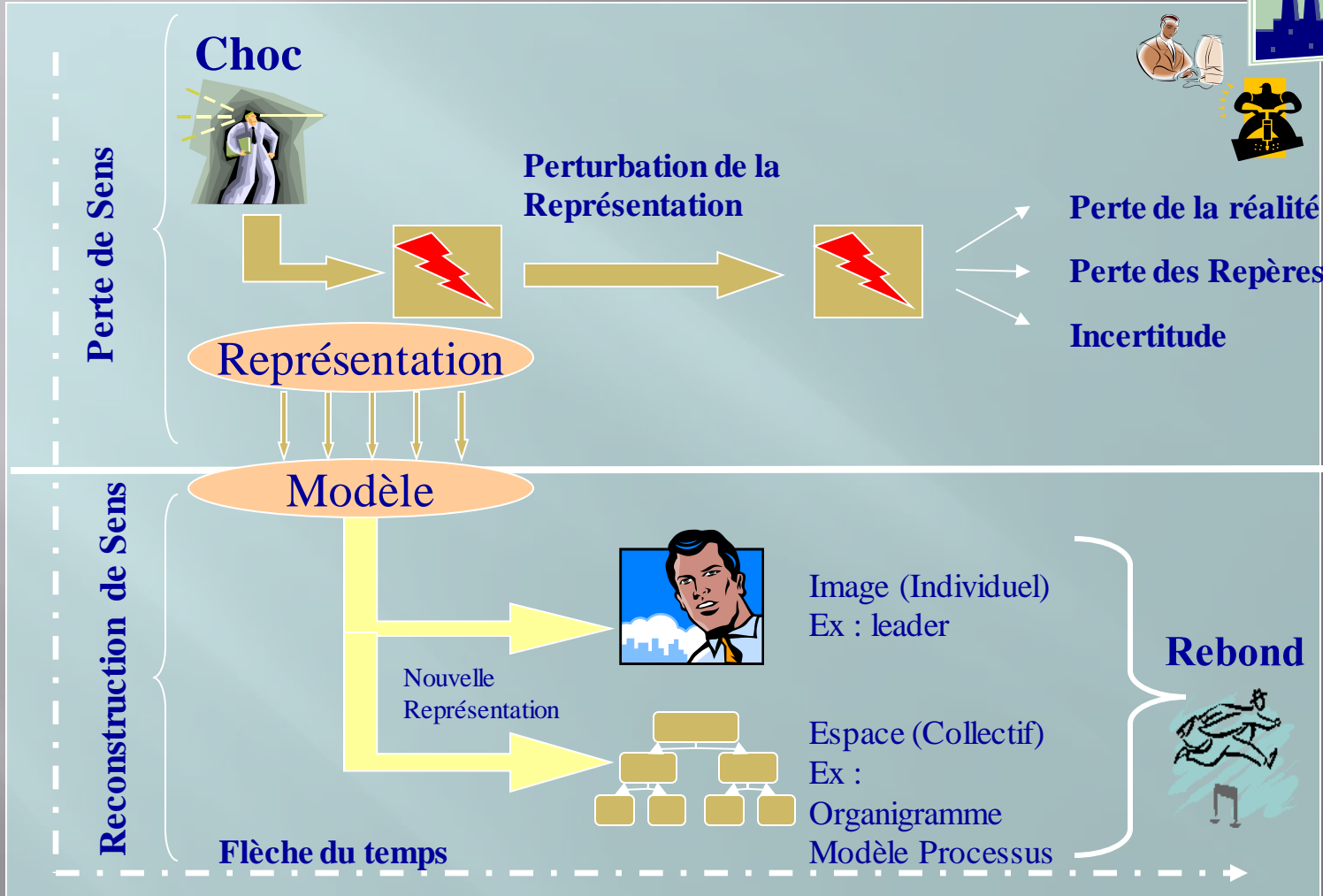
Modele du choc



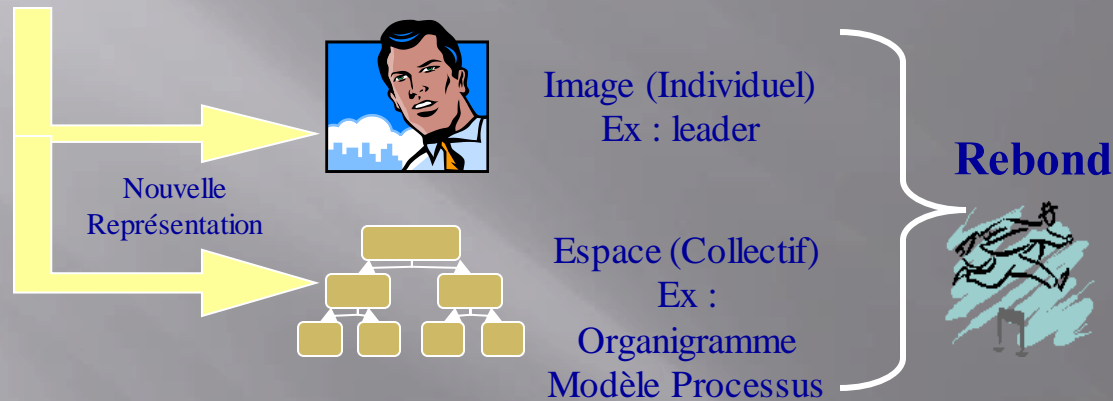
Chaos

Rupture

Valeur



Exemples de Modèles



- ❑ Une ressource rare
- ❑ Un toxic handler
- ❑ La cellule de résilience
- ❑ Le SRS
- ❑ Le MIR
- ❑ La pleine conscience
- ❑ Les TOP

Les êtres de compassion des ressources rares

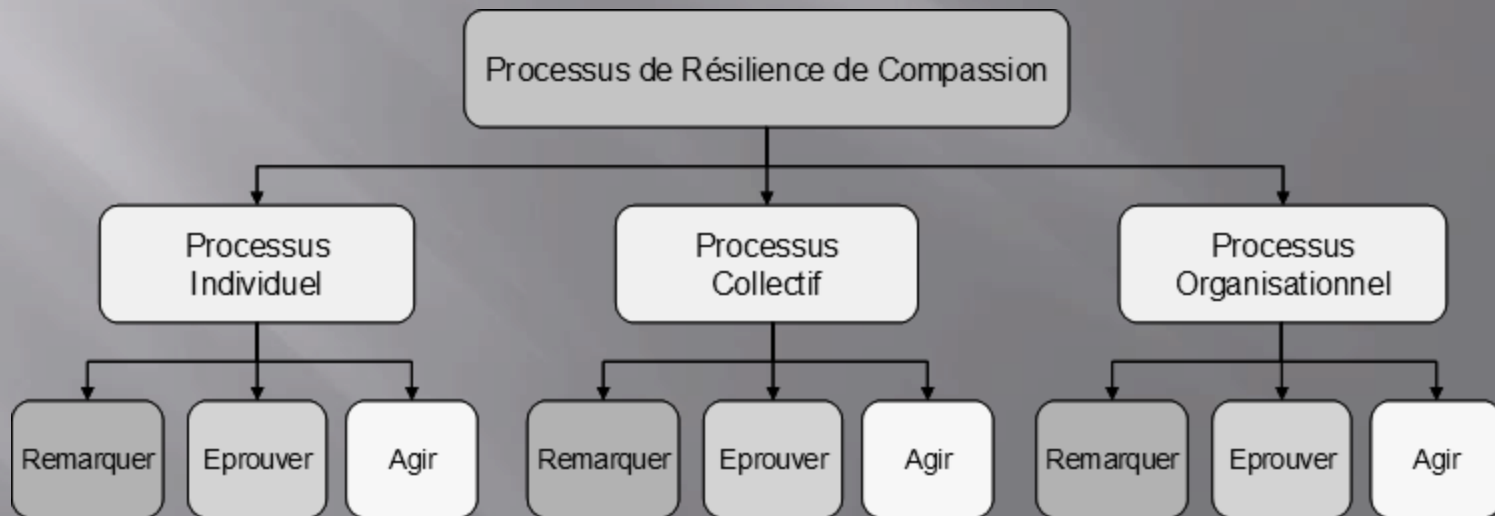
- ▣ A l'origine de la théorie des ressources Wernerfelt (1984) et Barney (1991), cette théorie a été particulièrement développée dans le domaine du **management stratégique**.
- ▣ Selon cette approche une entreprise base son développement sur des **ressources stratégiques** qui sont difficilement imitables,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

Modèle VRIO

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

La compassion comme réponse à la souffrance

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



Apport des Toxic handlers

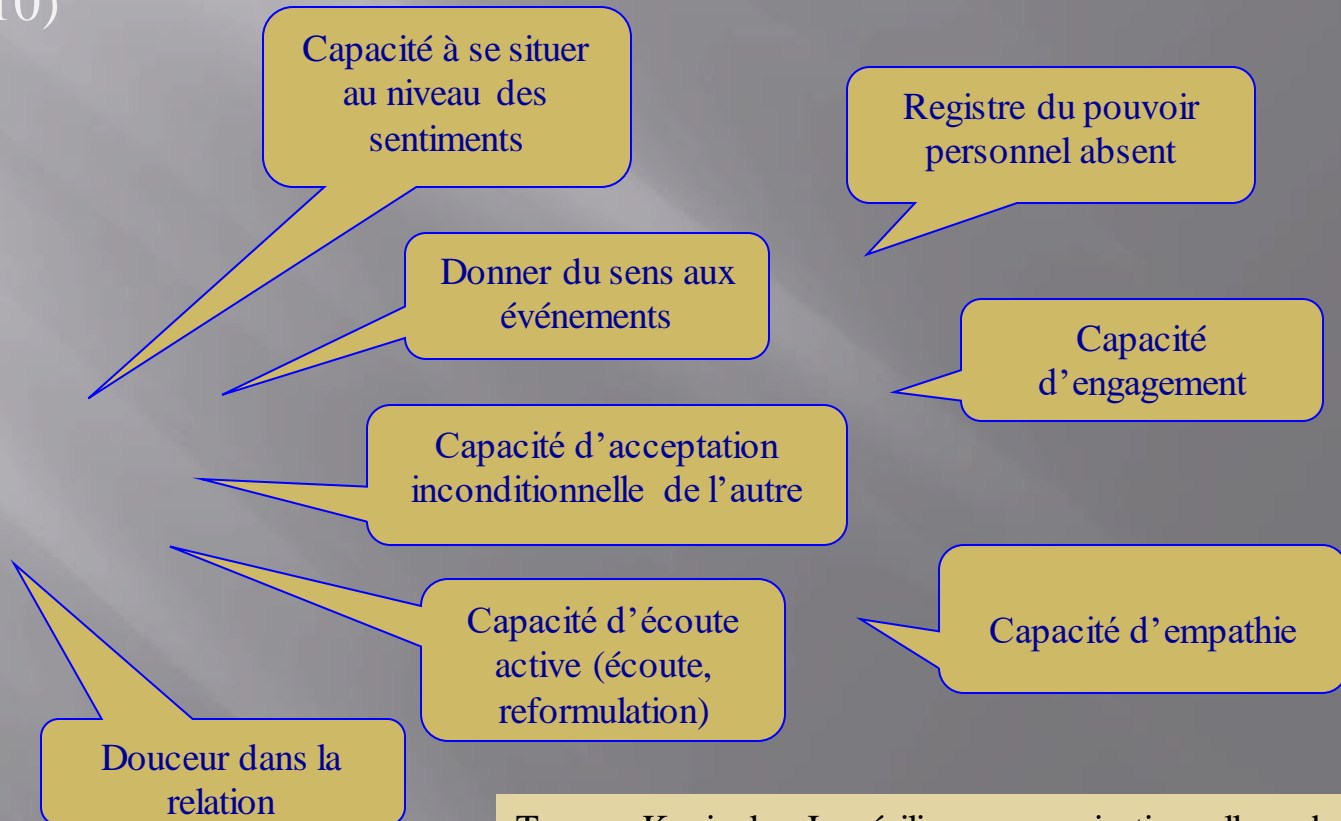
- ▣ Dès 1999, Frost et Robinson introduisent l'idée de **toxicité** dans les organisations. Frost et ces collègues (Dutton, Lilius, Frost, Worline, Kanov, Maitlis) ont fondés le Lab compassion. Cette toxicité ainsi que leurs dirigeants (toxic boss) produisent des douleurs et une variété d'émotions négatives,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

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

Les Toxics Handler - Idéal type

Absorbeur d'angoisse

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



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

Le 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
3,29	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	5	15
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	1

Questionnaire

QUESTIONNAIRE CREDO MAP

	A	B	C	D	E
1) J'arrive à me concentrer sur ce que je fais.					5
2) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
3) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
4) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
5) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
6) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
7) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
8) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
9) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
10) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
11) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
12) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
13) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
14) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
15) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
16) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
17) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
18) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
Score Global	36	12	9	22	18
	35	12	12	26	25

QUESTIONNAIRE CREDO MAP

	A	B	C	D	E
1) J'arrive à me concentrer sur ce que je fais.					5
2) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
3) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
4) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
5) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
6) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
7) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
8) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
9) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
10) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
11) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
12) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
13) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
14) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
15) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
16) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
17) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
18) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
Score Global	36	12	9	22	18
	35	12	12	26	25

QUESTIONNAIRE CREDO MAP

	A	B	C	D	E
1) J'arrive à me concentrer sur ce que je fais.					5
2) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
3) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
4) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
5) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
6) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
7) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
8) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
9) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
10) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
11) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
12) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
13) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
14) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
15) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
16) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
17) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
18) J'ai du mal à me concentrer sur ce que je fais.					5
Score Global	36	12	9	22	18
	35	12	12	26	25



Niveau Organisationnel

M = 3,6

Valeur les plus fortes

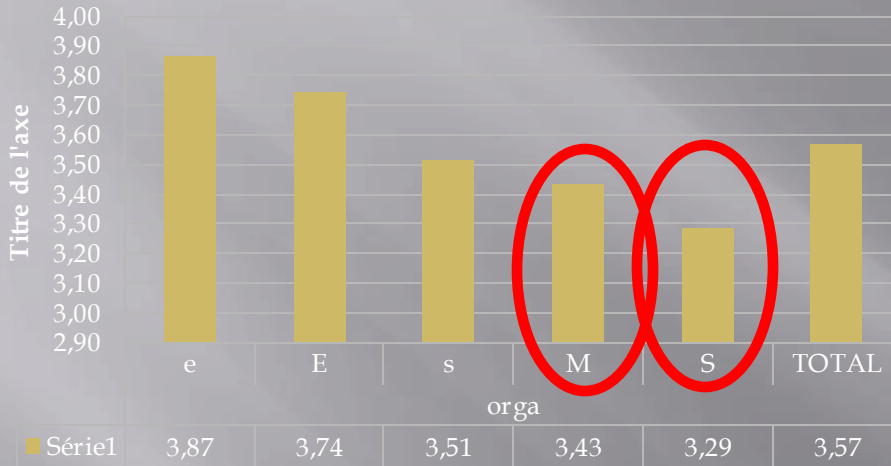
orga					
e	E	s	M	S	TOTAL
14,5	13,5	12,5	12	11,5	13

M = 3,3

Valeur les plus faibles

orga					
e	E	s	M	S	TOTAL
13	11,5	11	10,5	10,5	11,5

Titre du graphique

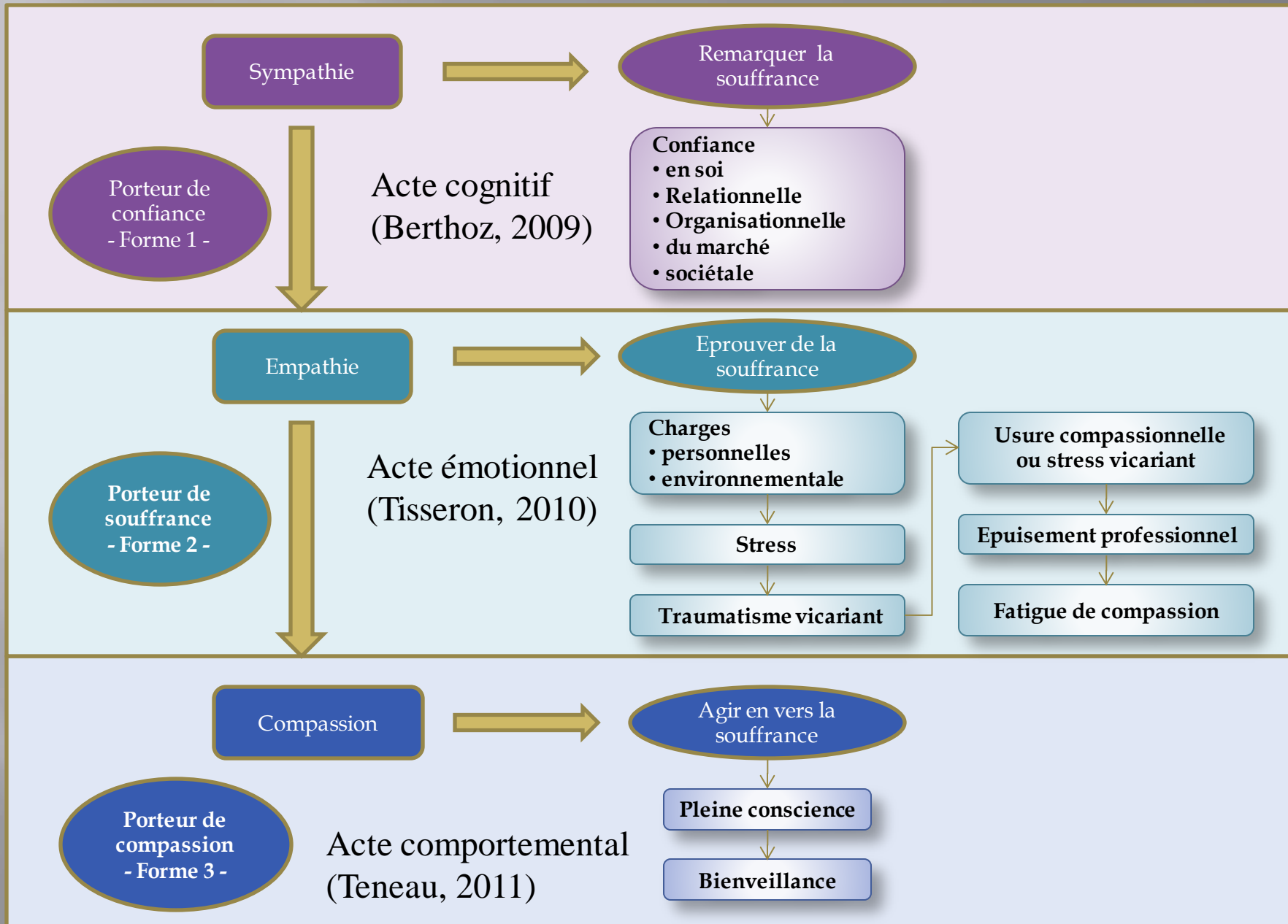


Motivation
entreprise



Structure entreprise
Niveau
organisationnel

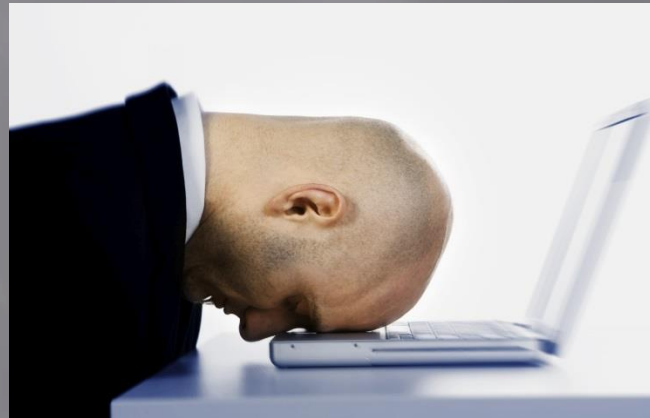




Teneau. Toxic handler, les acteurs du bonheur, en guerre contre le stress, la fatigue de compassion, l'épuisement professionnel, Les cahiers de l'Actif, octobre-novembre 2011

Type 2

▣ Porteur de souffrance





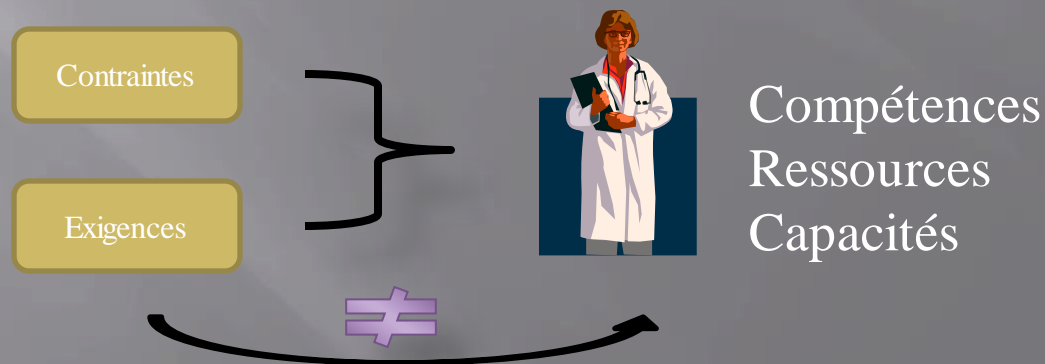
Charge de travail

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



Stress

- ▣ Le stress survient lorsqu'il y a un décalage entre la perception qu'une personne a des **contraintes** et des **exigences** que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses compétences, ses ressources et ses capacités pour y faire face, pour s'ajuster, pour les maîtriser» (Lazarus, 1966; Cox, Griffiths et Rial-Gonzalez, 2006).

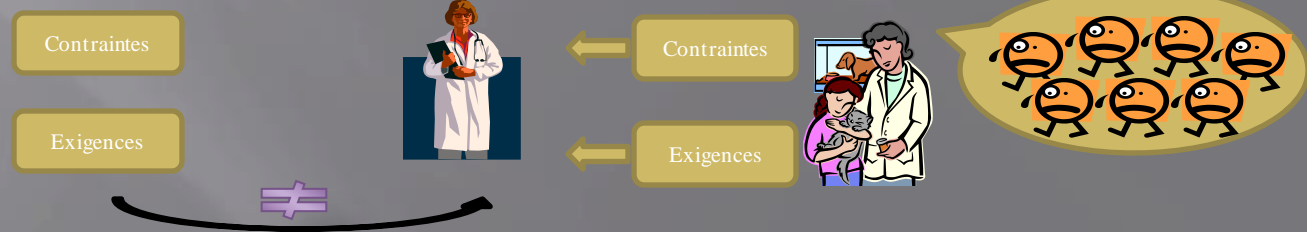




Traumatisme vicariant

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

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



Eprouver de la souffrance

Charges
• personnelles
• environnementale

Stress

Traumatisme vicariant

Usure compassionnelle ou stress vicariant

Epuisement professionnel

Fatigue de compassion

Stress vicariant

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



Eprouver
de la
souffrance

Charges
• personnelles
• environnementale

Stress

Traumatisme
vicariant

Usure
compassionnelle ou
stress vicariant

Epuisement
professionnel

Fatigue de
compassion

Epuisement professionnel

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





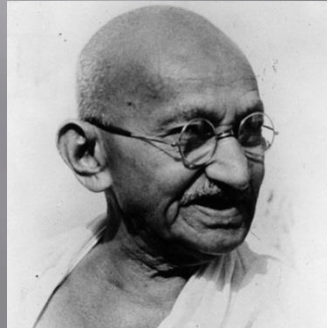
Fatigue de compassion

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



Type 3

▣ Porteur de Compassion



Pleine Conscience

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

Comment devenir un Toxic Handler

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

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

Pleine conscience

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

▣ **Utilisation des TOP**

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



Les TOP (Techniques d'optimisation du potentiel)



Passage de la théorie à la pratique : avec les TOP

- ▣ Favoriser votre récupération physique et mentale après une activité ou en fin de journée.
- ▣ Se préparez aux épreuves (interventions orales, entretiens professionnels, sélections, compétitions, examens...).
- ▣ Renforcer la confiance en soi et l'affirmation de soi.
- ▣ Favoriser la communication interpersonnelle et la cohésion de groupe.
- ▣ Aider à la prise de décision.



La préparation mentale de la réussite

La préparation mentale de la réussite (PMR) permet d'aborder positivement et en pleine possession de ses moyens, n'importe quelle situation, surtout si elle est vécue comme difficile, complexe, voire stressante.



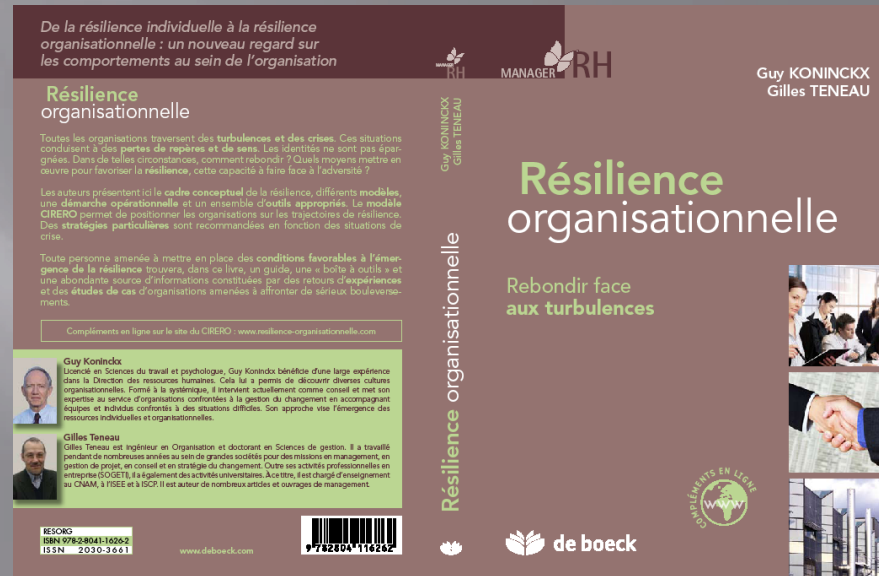
Le briefing pédagogique

- ▣ Vous pouvez vous préparer pour une activité qui aura lieu dans plusieurs jours, semaines ou mois
- ▣ La PMR est utilisée pour se préparer à l'action, se motiver et gérer le stress
- ▣ Renforce la confiance en soi et améliore la qualité du sommeil
- ▣ Le sentiment de compétence (imaginez que vous avez réussi et que vous savez parfaitement bien réaliser toutes les actions nécessaires pour atteindre votre objectif)
- ▣ Le sentiment d'autodétermination (c'est vous qui définissez vous-même comment vous organiser)

Le protocole

- Phase 1 : la définition de l'objectif, du projet
 - Choisir un projet réaliste avec un résultat observable
 - Le formuler clairement et concrètement (visuel, auditif, kinestésique), L'exprimer avec des termes positifs
 - Le situer dans le temps et l'espace
- Phase 2 : la projection
 - Vous imaginez la réussite parfaite de votre action et vous vivez les émotions positives liées au succès
- Phase 3 : la programmation
 - Vous allez mettre en place des plans d'actions, des programmes d'entraînement et imaginer tous les moyens qui pourront vous être utiles
- Phase 4 : L'ancrage dans le présent
 - Dans l'immédiat en cas de fatigue, prendre le temps de s'asseoir, faire une détente et vous imaginer en train de réaliser toutes les actions à mener dans les heures qui suivent

Ouvrages



Merveilleuse équation de l'homme !



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

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

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

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

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

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

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