

# Principe de résilience, apport des toxic handlers au management des organisations

Séminaire ESDESS du 26 février 2015  
Management stratégique dans la prise de  
décision, ressources et cultures



**Gilles Teneau**  
**[gilles\\_teneau@yahoo.fr](mailto:gilles_teneau@yahoo.fr)**  
**chercheur associé LEMNA (université de Nantes)**

# Présentation

1. Historique de la recherche
2. Quelques éléments théoriques
  1. Résilience
  2. Crise
  3. Emotion
  4. De la crise à la résilience organisationnelle
3. Modèle d'analyse
4. Principaux résultats
5. Ressources rares
  1. Apport du toxic handler
  2. Le porteur de souffrance
  3. Le porteur de compassion
6. Conclusions et 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. Quelques éléments théoriques

1. Bouleversements dans domaines économiques, sociaux, politiques.
2. Situations critiques, turbulences, crises et chocs.
3. Comportements des individus & organisations.
4. Organisations, institutions en recherche de nouveaux équilibres.
5. Individus en recherche de repères et de sens.
6. Paradigmes en évolution (crise/choc/rupture)

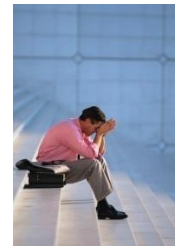
# 2.1. Résilience

## Systeme



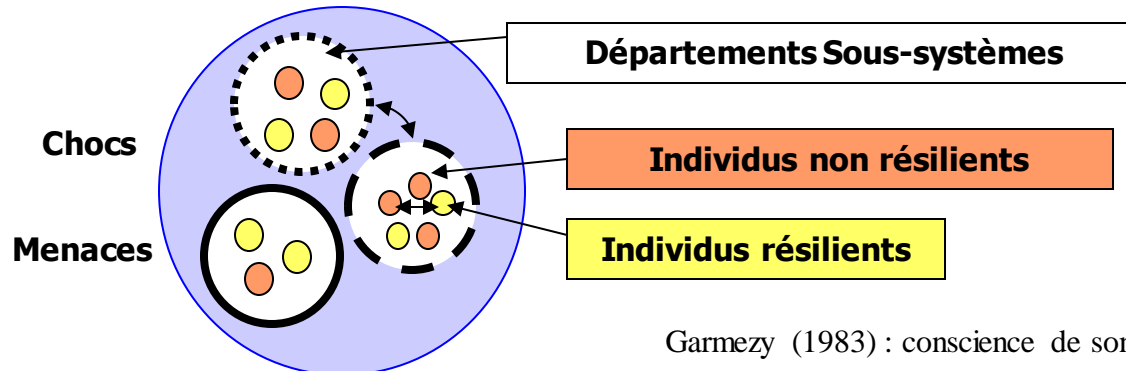
Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

## 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.

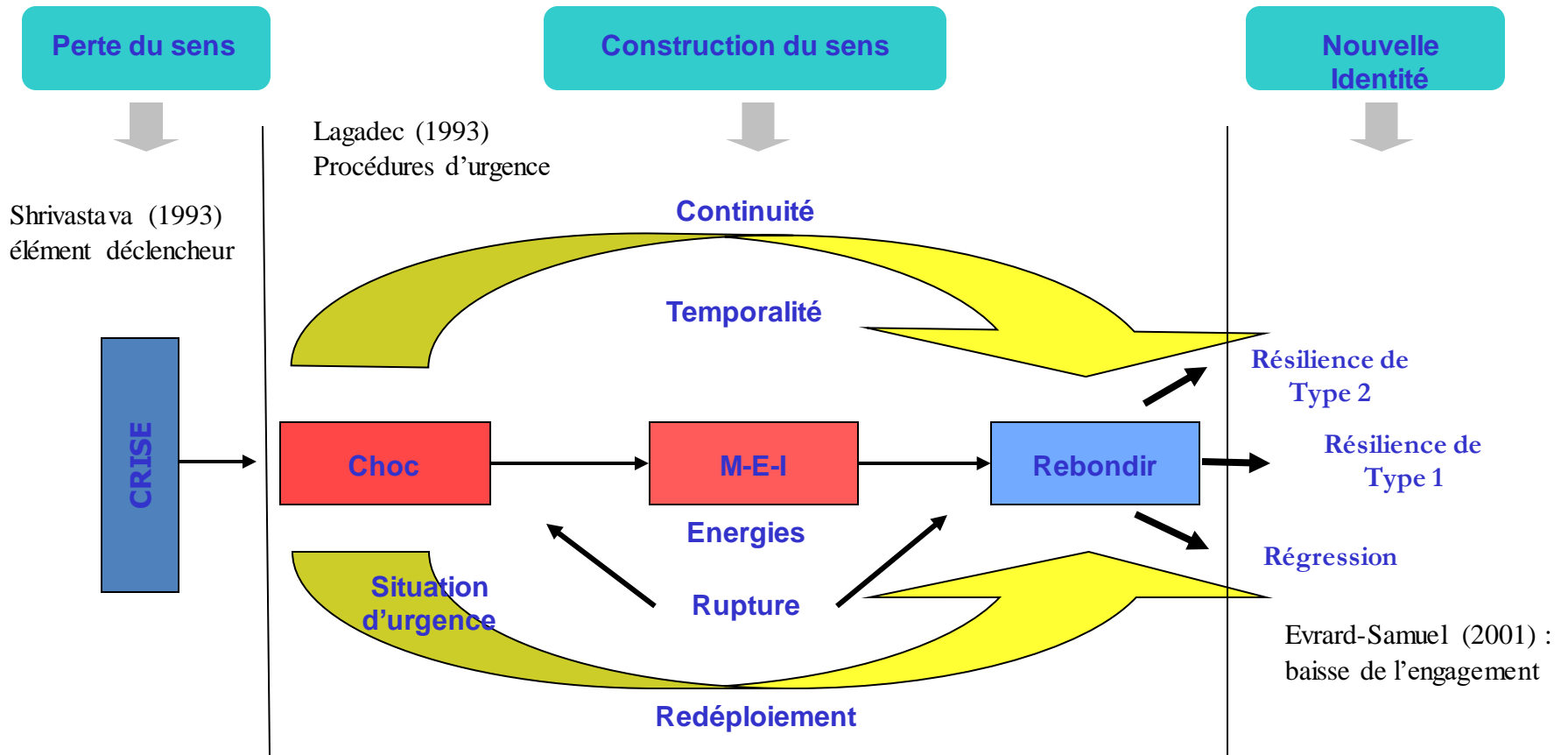
## Organisation



Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise

- Garnezy (1983) : conscience de son efficacité
- Cyrułnik (1999) : capacité pour anticiper
- Vanistendael, Lecomte (2000) : donner un sens à sa vie
- Weick (1995) : construction de sens

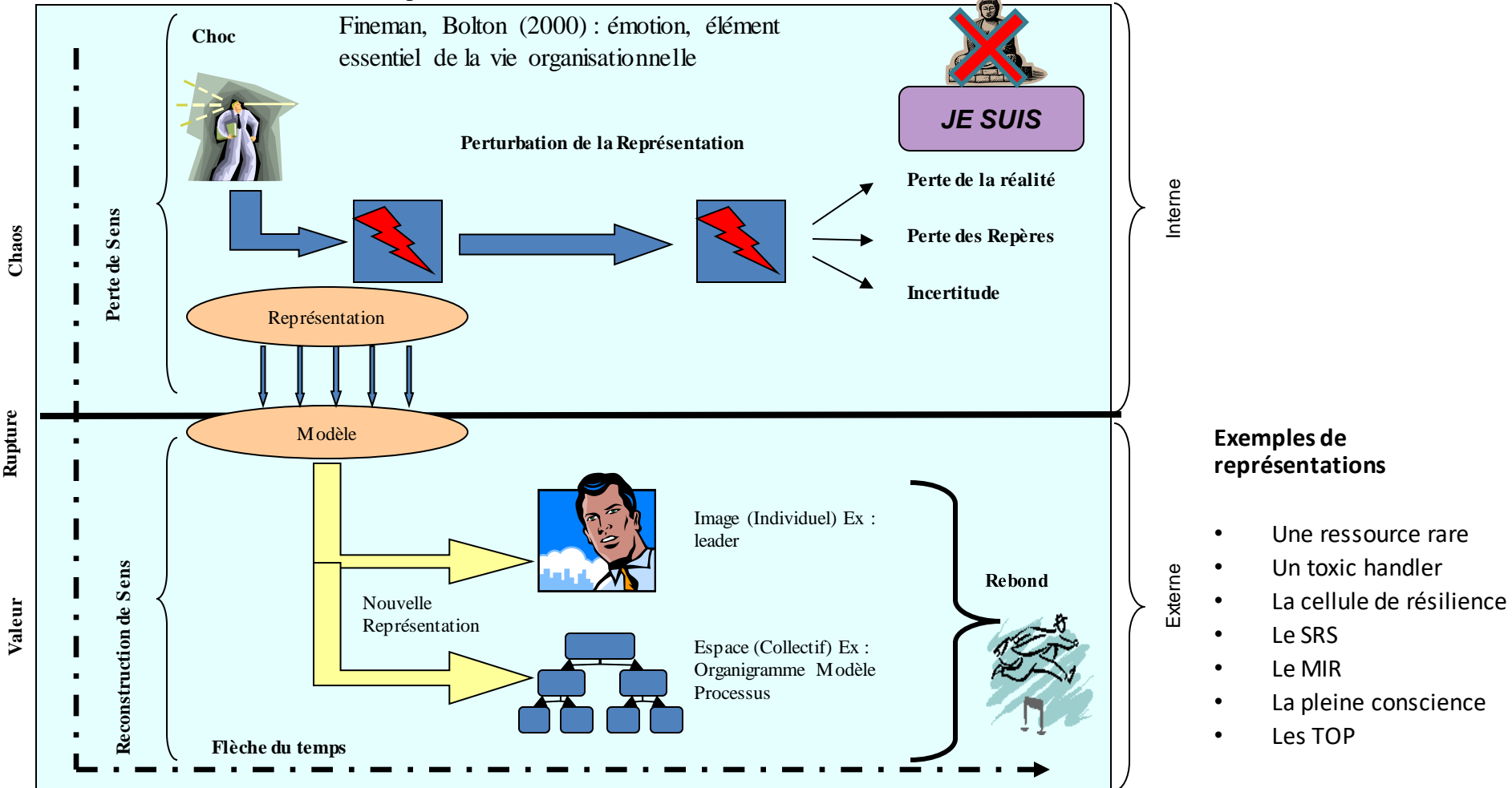
## 2.2. Crise



# 2.3. Emotion

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

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



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

# 2.4. De la crise à la Résilience Organisationnelle

## Type de crise



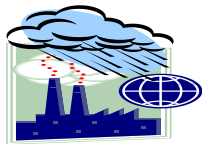
Crise collective



Crise individuelle



Accidents



Catastrophe naturelle



Perturbation climatique

## APPROCHE GLOBALE

### Résilience Psychologique

Bien être des individus  
(Weiner, Cyrulnik, Vanistendael)

### Résilience des Systèmes

Sécurité des systèmes  
Gestion et évaluation des risques  
Gestion des erreurs (réduction - capture - tolérances)

### Résilience Ecologique

Environnement de demain

Mise en œuvre des conditions de résilience

### Résilience Ingénierie

Fiabilité des architectures  
Gestion de continuité  
(Woods et Holnagel)

### Résilience Economique

Gestion financière  
(Alain Richemont)

### Résilience des Structures

(Entreprise, Association, ONG, Institution, Collectivité)  
Solidité des infrastructures

## Rebond







# 3. Modèle d'analyse 2/2

## 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 Extérieur	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Problème de santé (myxome plaural) Pb famille (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants
5	Audiovisuelle	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 pb de santé 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

Association AP				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,11	2,56	2,21	4,31	Remarque
3,07	2,57	2,54	4,63	Eprouver
2,72	4,25	3,07	4,37	Agir
4,55	4,59	4,49	4,59	
8	9	9	26	32

RENAULT				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,85	4,04	3,51	3,81	Remarque
3,25	4,58	3,54	3,81	Eprouver
4,04	4,04	4,06	4,13	Agir
3,75	4,22	3,76	3,81	
5	7	7	19	38

ABES				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,00	3,81	3,83	3,83	Remarque
3,00	1,75	4,25	3,67	Eprouver
2,00	2,01	2,53	3,56	Agir
3,00	1,93	4,82	3,75	
9	0	8	17	34

ATOS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
3,75	3,51	4,08	4,14	Remarque
3,67	2,58	3,31	3,33	Agir
4,81	3,38	4,84	3,73	
9	5	5	17	34

AS PROD				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,38	3,38	3,33	3,46	Remarque
1,35	1,50	3,10	3,51	Eprouver
1,35	2,21	2,53	3,54	Agir
3,24	2,48	4,41	2,44	
6	2	7	15	30

THOMA INFOR				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,50	1,92	3,16	3,17	Remarque
2,95	3,21	3,15	3,47	Eprouver
4,02	2,25	3,50	3,43	Agir
3,75	3,43	3,58	3,58	
5	5	5	15	24

DEXIA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
3,03	1,98	2,71	2,60	Remarque
2,46	3,42	2,50	3,63	Eprouver
4,16	2,21	4,51	3,18	Agir
2,81	2,53	4,04	3,13	
2	2	2	6	11

SILCA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
3,15	1,73	3,26	3,21	Remarque
3,75	3,50	3,75	3,51	Eprouver
3,75	2,08	2,93	3,21	Agir
4,08	2,48	3,63	3,10	
3	2	6	11	22

MUTARIS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,17	3,05	3,52	3,63	Remarque
2,17	3,05	2,17	2,42	Agir
2,97	3,16	3,34	2,89	
3	3	3	9	18

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

Type d'interview semi-directif	Constatations
Quel est votre sexe et votre âge ? Quel est votre fonction ?	Je suis un homme et j'ai 51 ans Homme d'âge mûr
Quel est votre niveau d'études ? Depuis combien de temps êtes-vous marié ?	Je suis marié et j'ai un bachelier 12 ans
Avez-vous des enfants ? Pouvez-vous raconter l'histoire de votre mariage ?	J'ai 3 filles, 1 de 20 ans, 1 de 15 ans et 1 de 10 ans qui est très mûre Mon mariage, le mariage de mon enfance, mais je suis toujours amoureux. J'ai deux enfants ensemble et j'ai une fille de 2 ans.
Avez-vous eu des problèmes de santé ? Pouvez-vous raconter l'histoire de votre mariage ?	Je n'ai jamais eu de problèmes de santé. Je n'ai jamais eu de problèmes de santé.
Quel est votre niveau de formation ? Quel est votre métier ?	Je suis diplômé 2 ans J'ai travaillé en informatique, mais j'ai arrêté de travailler. Très mauvais j'ai dû partir 20000 fr de moins, et ce revenu que vers 20000 fr. Je suis obligé de me déplacer partout. Il y a peu beaucoup de personnes dans mon secteur, les logiciels sont extrêmement évolués.
Pouvez-vous raconter l'histoire de votre mariage ?	Je suis marié depuis 12 ans. Je suis marié depuis 12 ans. Je suis marié depuis 12 ans.

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

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL
Remarque individuel	26,00	Remarque collectif	49,00	Remarque au niveau de la structuration	54,00	
Eprouver individuel	4,59	Eprouver collectif	4,00	Eprouver des émotions	3,90	3,91
Agir individuel	8,30	Agir collectif	9,80	Agir par la sélection des ressources rares	58,00	
TOTAL	38,89	TOTAL	62,80	TOTAL	115,90	116,01

Remarque		Eprouver		Agir	
12 Remarque autre au travail	49,00	7 Sympathie	24,00	16 Investissement	67,00
18 Gestion temps	67,00	17 Sympathie	3,43	8 Engagement	4,18
24 TOTAL	83,00	24 TOTAL	79,00	24 TOTAL	88,00

Changement		Eprouver		Agir	
12 Changement professionnel	54,00	12 Estime de soi au travail	58,00	12 Agr professionnel	48,00
12 Changement non professionnel	30,00	12 Estime de soi hors travail	4,83	12 Agr non professionnel	4,00
24 TOTAL	84,00	24 TOTAL	110,00	24 TOTAL	56,00

Choix		Stratégiques	
12 Choix stratégiques	44,00	12 Choix stratégiques	3,67
24 TOTAL	102,00	24 TOTAL	102,00

TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL	
270,00	304,00	271,00	304,00	271,00	304,00
3,78	4,59	3,78	4,59	3,78	4,59

RESULTAT	
Fortement résiliant	5
Résiliant	6
Moyennement résiliant	10
Peu résiliant	2
Non résiliant	1

Nous voyons les trois principaux processus, Individuel, Collectif et Organisationnel  
De même les sous processus, du « remarquer », de « l'éprouver » et de « l'agir »  
Enfin à chacun de ces sous processus nous avons intégré les différents items

# 4. 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	9
5	7	7			38	3	3	3			18

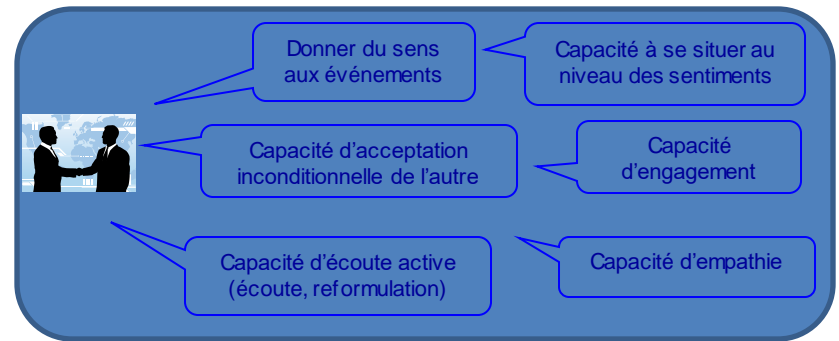
  

Cas N° 2						Cas N° 5					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6	2.08	3.08	3.83	3.00	Remarquer	3
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7	3.71	1.50	3.96	3.06	Eprouver	4
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4	2.42	2.79	4.83	3.35	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL		2.74	2.46	4.21	3.13	TOTAL	11
6	6	5			34	2	2	7			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	11
3	2	6			22	2	2	7			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 résiliants
<b>Processus individuel</b>	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	4.78	3.29	5.00	4.47	2.53				17	2
Agir individuel											
Investissement	4.19	3.80	3.25	2.63	3.06	3.25				16	●
Engagement	3.88	4.00	3.13	1.25	2.88	2.50				14	1
<b>Processus collectif</b>	4.22	3.38	2.46	3.06	2.46	2.53				10	4
Remarquer collectif											
Au 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											
Au 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
<b>Processus organisationnel</b>	3.78	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											
Au 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

## 5. Ressources rares

- La théorie des ressources a été développée dans le domaine du **management stratégique** (Wernerfelt, 1984; Barney 1991).
- Selon cette approche une entreprise base son développement sur des **ressources stratégiques** (Arregle, 1996).

### Modèle VRIO

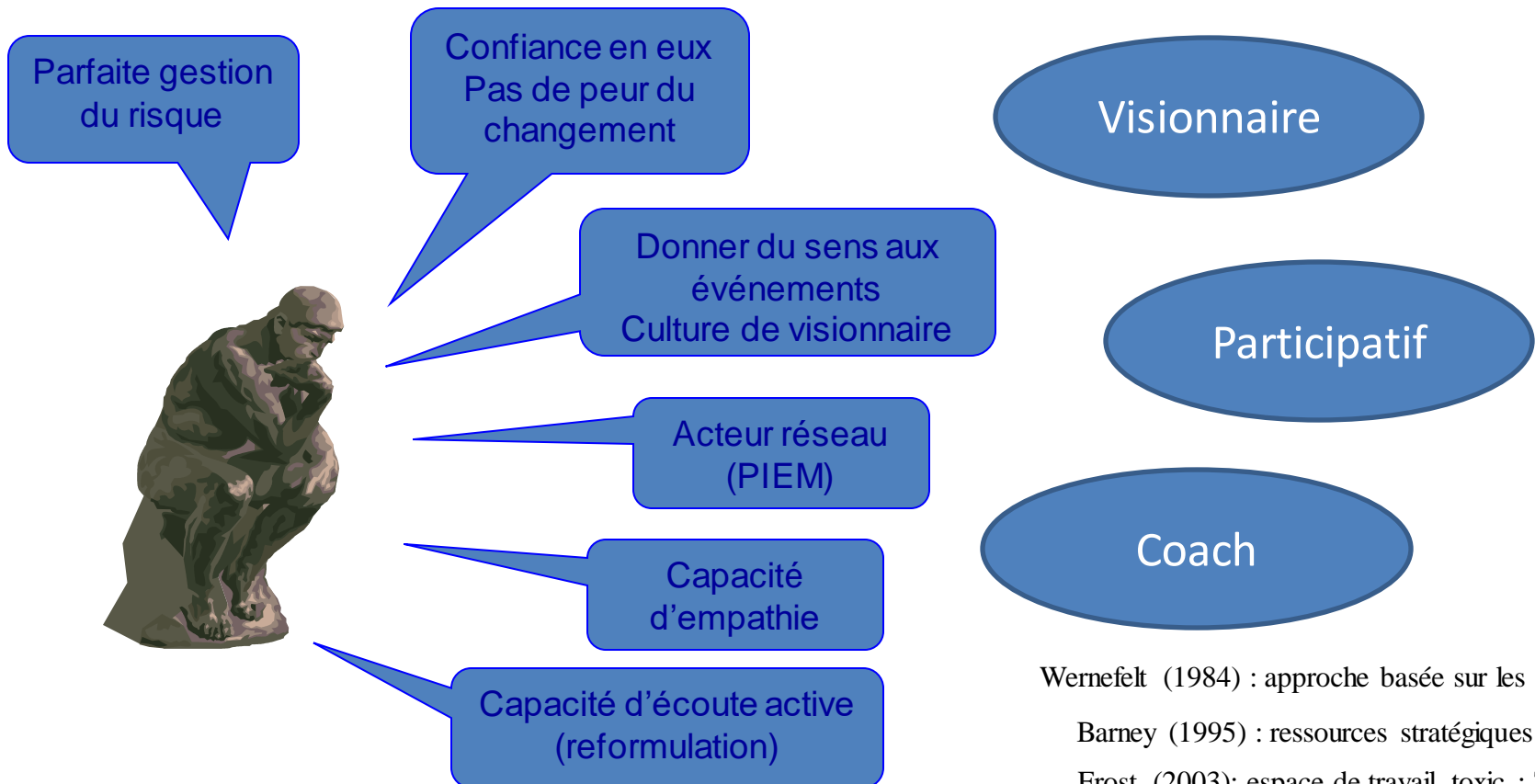
- Créatrice de **Valeur** : opportunités
- **Rareté** : un savoir unique
- Difficilement **Imitable** : non clonable
- Utile pour l'**Organisation** : entreprise organisée

## 5.1. Apport du Toxic handler

- Dès 1999, Frost et Robinson introduisent l'idée de **toxicité** dans les organisations. Frost et Dutton 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 était reconnue comme un élément essentiel de motivation, de leadership et de dynamique de groupe. (Teneau, Dufour, 2013)

## 5.1.1. Les Toxic Handlers - Idéal type

C'est un révélateur dans une relation entre individu qui a pour effet de faciliter la résilience des entreprises lors de crises (Teneau, 2010)



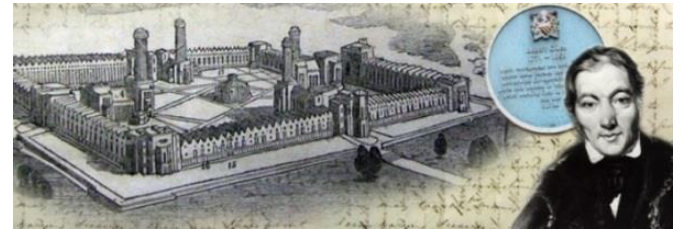
Wernefelt (1984) : approche basée sur les ressources

Barney (1995) : ressources stratégiques

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

# Visionnaire

- Vision, donne du sens, montrer la voie
- Laisse les manager s'occuper du comment
- Un guide charismatique



## Robert Owen (New Harmony)

- **Social avant l'heure**, il s'efforça de supprimer la misère ouvrière
- Les **salariés** des entreprises qui offrent les meilleures conditions de travail sont fidèles et motivés
- **L'éducation et la formation** améliorent à la fois la qualité des emplois et la productivité du travail

# Participatif

- Consensus, pacificateur
- Ecoute, intelligence collective
- Travail d'équipe, gestion des conflits

## Herb Kelleher (Southwest Airline, low-cost)

- Si l'entreprise **traite bien ses salariés**, ils se dévoueront pour satisfaire les clients
- A ces nouveaux employés il leur dit « ici vous serez **heureux** et vous toucherez beaucoup plus que dans les autres compagnies »
- Très à **l'écoute de ses salariés**, on peut tout lui confier
- Le patron insiste que **l'humilité** est une vertu





# Coach

- Investit sur les personnes, développer leurs forces
- Autonomie de chacun
- Vise le long terme
- Ecoute et bienveillance

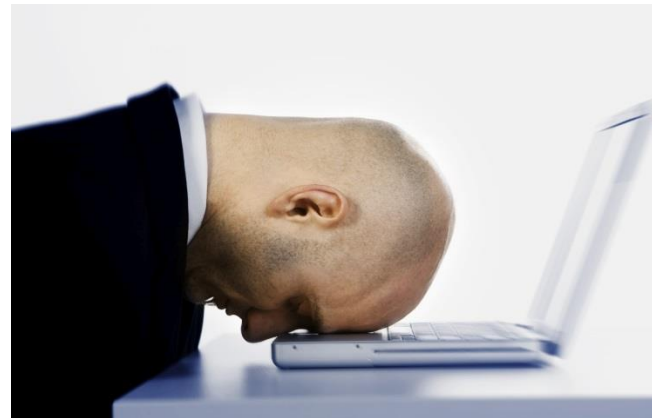
## Bill Hewlett et David Packard (HP)

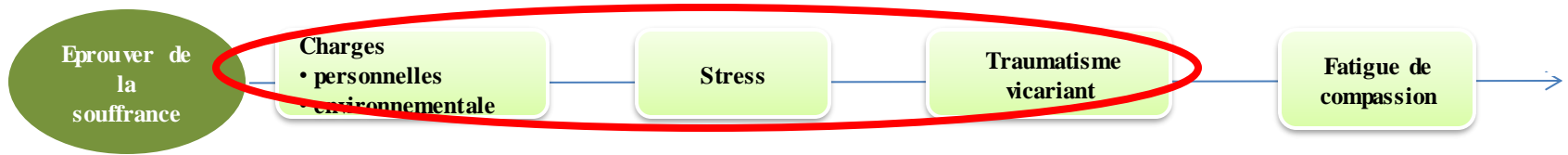
- Ils ont **libéré la créativité des salariés** en leur accordant une confiance totale
- La **ressource la plus précieuse** de l'entreprise, **ce sont ses salariés**, et non ses produits
- Une fois l'objectif fixé, il faut **laisser les employés** choisir le moyen de l'atteindre



## 5.2. Le porteur de souffrance

- Porteur de souffrance





# Charge → Stress → Traumatisme vicariant

la charge **de travail**  
**Présence du temps**  
**Situation de plainte**  
**Insatisfaction et souffrance**



survient lorsqu'il y a un décalage entre :

la perception qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et la **perception** qu'elle a de ses capacités pour y faire face



**Le traumatisme vicariant** correspond « aux **changements cumulatifs** qui surviennent chez le travailleur qui intervient auprès de survivants d'incidents traumatiques »

**Transformation personnelle** subie par le toxic handler après avoir ressenti de l'empathie envers une personne et son expérience traumatisante.

Eprouver de la souffrance

Charges  
• personnelles  
• environnementale

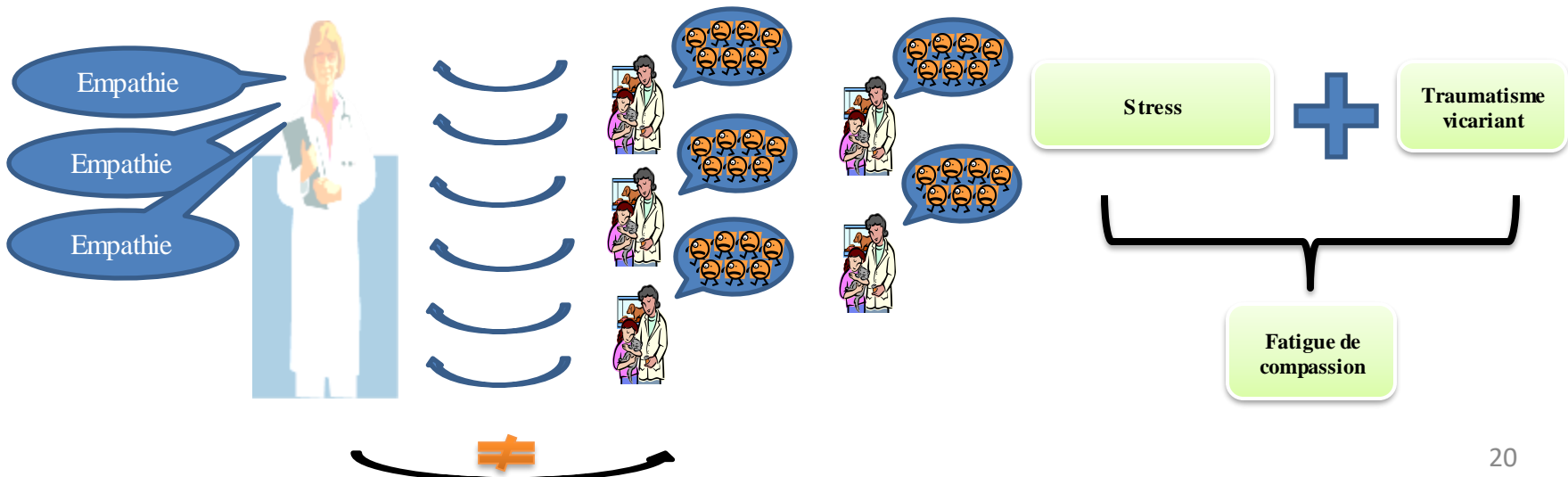
Stress

Traumatisme vicariant

Fatigue de compassion

# Fatigue de compassion

- La fatigue de compassion (FC) est la résultante d'un **stress vécu** par certains acteurs **de manière répétée** dû à des personnes ayant vécu des traumatismes.
- La fatigue de compassion se rapproche de l'épuisement professionnel
- Cette réponse au stress est soudaine et peut être accompagnée d'un **sentiment de confusion et d'incapacité**, ainsi que de fatigue (Figley 1995).



## 5.3. Le porteur de compassion

- Gelek Rimpoché, dans son ouvrage sur « *Amour et compassion* » (1992) définit la compassion comme l'étape supérieure à la **sympathie**.
- 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)
- Il s'agit aussi d'un désir réel et durable de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour alléger les souffrances des autres individus.
- Il réside dans la définition une **volonté d'action**.

# 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, rappelle que dans la pleine conscience, *« 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. »*

## 6. Conclusions & perspectives

1. La résilience fait partie de l'histoire des humains et des sociétés.
2. Aborder la résilience comme une "capacité – ressource".
3. Créer des conditions favorables à l'émergence de capacités de résilience organisationnelle.
4. La résilience donne accès à un regard particulier sur le comportement organisationnel.
5. Les trajectoires de résilience invitent à une nouvelle lecture de la « transformation » organisationnelle.
6. Evoluer d'un monde limité et fermé vers un monde ouvert des systèmes.
7. Naviguer dans les incertitudes pour des émergences.
8. Revisiter et questionner nos paradigmes véhiculés dans les organisations.

# Travaux sur la résilience

- Teneau. (Dir). L'erreur humaine, modèle et représentation, (Collectif), Harmattan, (2015)
- Teneau. Empathie et compassion en entreprise. ISTE, 2014
- Teneau. Vers une théorie du processus de résilience organisationnelle. In Psychologie Positive, environnement professionnel. Krumm et Tarquinio. De Boeck. octobre 2013
- Teneau, Dufour. L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. Revue Management & Avenir. août 2013
- 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
- Teneau. La résilience organisationnelle, comment rebondir en situation de crise, Qualité Références, décembre 2010
- Teneau, Koninckx. La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences, éd De Boeck, mars 2010
- Teneau. Résilience et protection d'entreprise, Portail des PME, décembre 2010
- Teneau. Trajectoires de résilience, Qualité Références, juillet 2010
- Teneau. Le Toxic Handler, Business Digest, 2009
- Teneau, Koninckx. Gestion de crise, éthique et Résilience professionnelle dans Ethique professionnelle, Jean-Pierre Madoz, éditions Afnor, Paris, 2007



# Vous voulez en savoir plus ...



Questions ?

