

Gilles Teneau, Docteur en Sciences de Gestion, Cnam Lirsa, gilles_teneau@yahoo.fr

148 bd Macdonald, 75019 Paris

Nicolas Dufour, Doctorant Cnam Lirsa, Enseignant IFPASS-ENASS
nicolas.dufour92@gmail.com

25 rue de l'Eglise, 92160 Antony

L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent

The organization of Corporate Compassion, a new trend of managing people

Résumé

Lors de crises en entreprise certains acteurs appelés *toxic handlers* (catalyseur d'angoisse) émergent pour aider autrui dans la souffrance. Le rôle de cette recherche est de comprendre la manière dont les *toxic handlers* participent à la lutte contre la souffrance au travail ainsi que le positionnement de l'organisation quant à ces derniers. Ce rôle s'entrevoit au travers de la notion de compassion. Nous avons tenté de répondre à notre problématique en réalisant un modèle d'analyse de la compassion. Nous avons appliqué ce modèle sur plusieurs entreprises françaises de grande taille subissant des crises. Nos travaux ouvrent un champ de recherches et amènent des perspectives au regard du processus de résilience de compassion en entreprise.

Mot-clés : Toxic handler, compassion, souffrance, résilience

Abstract

When a crisis occurs within a company, certain resources with particular characteristics emerge, helping those who suffer. We call these resources: "toxic handlers." The aim of this research is to understand what it is that "toxic handlers" do, why they help others in the pain. What can organizations do to help them? "Toxic handlers" rescue companies through an act compassion. We have attempted to answer certain questions to realizing a compassion analysis model. We applied this model in several French companies to large sizes, suffering seizures. Our work opens a field of research and brings together perspectives concerning the processus of compassionate resilience within a company.

Keywords : Toxic handler, compassion, pain, resiliency

Notre époque s'inscrit dans une logique de recherche de performance des ressources humaines, ladite performance étant envisagée et mesurée sous l'angle du capital humain (Cappelletti, Baker, 2010). Une telle approche impose de conduire le changement de manière continue. Face à cela, les bouleversements, les peurs occasionnées, les incertitudes du lendemain sont un risque élevé de crise (Comte-Sponville, 2004). L'ignorance sur les aspects émotionnels de l'organisation est cause d'inefficiences, de coûts cachés (Cappelletti, 2012). Selon le *Recovery Institute*, le coût caché de la douleur au travail dépasse 75 millions de dollars par an. Une attention accrue concernant la douleur émotionnelle dans les organisations caractérise les recherches récentes sur le lieu de travail (Fineman, 2003, Pearson et al., 2001), le management et ses excès (Tepper, 2000) ainsi que le conflit entre travail et famille (Rice et al., 1992). Ces recherches permettent d'éclairer les différentes sources de la souffrance au travail, contribuant à inscrire les relations d'entreprise dans ce que Green qualifiait de travail du négatif (2001). Il existe cependant dans certaines organisations des individus doués de compassion qui se préoccupent des souffrances des acteurs. Ils sont les médiateurs entre la direction générale et les cadres, ils sont appelés les *toxic handlers* (Frost, 2003). Leur contribution au bien-être de l'entreprise reste cependant encore méconnue et peu étudiée, notamment en France. Les *toxic handlers* existent-ils dans nos organisations ? Dans l'affirmatif quel rôle joue la compassion dans les organisations françaises ? Cette étude vise donc à analyser les aspects vertueux de la vie organisationnelle dans une perspective compassionnelle (Kahn, 1993).

1. Cadre théorique-La compassion dans la vie organisationnelle

Les études portant sur la compassion dans les organisations sont relativement récentes (Frost, 1999). Les réflexions sur cette notion sont issues de différents champs de recherche tels que la philosophie, la psychologie, la sociologie et la médecine. Les organisations sont souvent décrites comme des sites de la douleur et de la souffrance, des actes de compassion se matérialisent à tous les niveaux d'une organisation (Dejours, 1990). Certains managers essaient de transformer la douleur des employés en écoutant et en répondant avec empathie à leurs troubles (Frost, 2003). La compassion est alors associée à une gamme d'attitudes positives de nature comportementale, émotionnelle et sentimentale au sein des organisations (Dutton et al., 2002). En psychologie, il existe un intérêt croissant dans la manière dont les organisations (écoles, employeurs, clubs, associations) cultivent les forces et les vertus des individus (Park et al., 2004). Nous considérons la compassion dans les organisations comme processuelle et relationnelle. Il est commun de penser à elle comme une caractéristique individuelle. Cette notion est également considérée comme un état induit par une autre personne dans la souffrance, une émotion douloureuse qu'une personne ressent pour autrui (Nussbaum, 1996). En revanche, nous conceptualisons la compassion comme un processus collectif et dynamique ou un ensemble de sous-processus, que l'on retrouve à la fois chez les individus, dans les collectivités et au sein de l'organisation.

1.1 Causes de la souffrance

Nous définissons la souffrance comme l'expérience de la douleur ou de la perte évoquant une forme d'angoisse qui menace un individu dans son existence personnelle (Reich, 1989). Certaines caractéristiques dans le milieu du travail sont reconnues comme pouvant contribuer à l'apparition de diverses souffrances, comme un climat de travail tendu, un contexte de réorganisation de l'entreprise, des conditions de travail difficiles, autant d'éléments facteurs de stress (Dejours, 1990). Les facteurs de stress sont principalement l'environnement humain, les charges de travail et les conditions de travail (tableau 1), ainsi que la fatigue qui en découle et qui augmentera la sensibilité au stress. Souvent abordée comme une variable, la charge de travail ou « work load » est aussi considérée comme l'une des principales sources de la souffrance au travail. Les définitions de la charge de travail incluent couramment le concept de demande. La demande peut être psychologique, comme dans le modèle de Karasek et Theorell (1990), ou non spécifiée selon d'autres auteurs. In fine, cette dernière induit une pression et s'inscrit dans la thématique de saturation de l'espace mental pour le salarié y étant soumis. Face à ce désarroi, à ce flux de demande, créateur de stress, on trouve dans certaines organisations des individus qui tentent de gérer les souffrances engendrées par de telles mesures. Ils sont les médiateurs entre la direction générale et les cadres. Ils sont appelés les « **toxic handlers** » ou « catalyseur d'angoisse ». Leur contribution au bien-être de l'entreprise reste cependant encore peu étudiée. Ces derniers interviennent à plusieurs niveaux afin d'éviter une dégradation des relations de travail.

Demande psychologique	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.
Demande mentale	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.
Demande émotionnelle	Selon Bakker et al. (2005), la demande émotionnelle est le terme utilisé pour décrire des situations de plaintes, grossièreté et intimidations chargées émotionnellement.
Demande	L'élément critique de la thérapie ou de la relation d'aide est l'empathie (Sabo,

d'empathie et de compassion	2006) et la manifestation de l'empathie et de la compassion implique la plupart du temps un coût pour la personne (Figley, 2002).
Demande psychique	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, réduisant la charge psychique.
Demande de contrôle	Pour Pride (2005), le contrôle contribue à différencier l'expérience de surcharge d'une expérience de charge de travail normale. Lorsque l'individu a le sentiment de ne pas avoir le contrôle sur les tâches, il risque davantage la surcharge.
Demande de reconnaissance	La reconnaissance au travail peut influencer les effets de la charge de travail, elle provient des collègues et des supérieurs, elle peut aussi tenir sa source dans des commentaires de certains clients ou partenaires et de la société en général.
Demande de récompense	Le modèle de l'effort/récompense de Siegrist (1996) soutient qu'un déséquilibre entre un effort élevé et un faible niveau de récompenses au travail est particulièrement stressant. L'effort extrinsèque correspond aux demandes psychologiques et physiques liées au contexte tandis que l'effort intrinsèque est lié aux motivations de l'individu (salaire, estime, statut).
Demande de donner du sens	Plusieurs auteurs recensés discutent d'une certaine adéquation ou correspondance entre l'individu et son environnement (Csikszentmihalyi, 2004) et la notion de sens est souvent introduite dans cette correspondance

Tableau 1-Demande et conditions de travail

1.2 Gestion de la compassion par les *toxic handlers*

L'organisation de la compassion est le processus par lequel certains membres d'une organisation « remarquent », « éprouvent » et « répondent » à la douleur au sein de leur organisation. En examinant ces trois sous-processus, indépendamment les uns des autres, ils permettent une meilleure compréhension de chacun d'eux. Ces sous-processus sont fortement interconnectés. Les caractéristiques organisationnelles qui contribuent à une gestion de la capacité pour chaque processus sont susceptibles d'avoir un impact simultané sur plus d'une capacité collective à la fois. Par exemple, dans une organisation où la culture de l'empathie et de la souffrance est présente, les membres seraient probablement plus ouverts sur le partage de leur douleur.

L'organisation de la compassion implique donc l'interconnexion des différentes personnes et des processus d'exploitation d'une manière qui suggère un système de transaction de la mémoire ou de l'esprit collectif (Weick, Roberts, 1993). Les membres pensent, ressentent et agissent non seulement pour une satisfaction de la victime, mais avec une prise de conscience sur la manière dont leurs activités sont interdépendantes avec celles des autres. Une organisation de la capacité collective à constater, à sentir et à répondre découle de la « conscience » (Weick et al., 1999), qui reflète la manière dont les membres répondent à la douleur. Outre la notion globale d'esprit collectif, les organisations possèdent des capacités individuelles, collectives et organisationnelles à remarquer, éprouver et agir, qui seront réparties uniformément dans toute l'organisation.

Dans certaines organisations, des individus (*toxic handlers*) tentent de gérer les souffrances engendrées par les changements organisationnels (licenciements, réorganisations, etc). Leur contribution au bien-être de l'entreprise reste cependant encore bien méconnue et souvent peu appréciée à sa juste valeur. Selon Frost (1999, 2003), ces derniers écoutent de manière empathique, ils ne vont pas juger une personne mais faire preuve de compassion. Ils ne sont pas là pour faire des réprimandes, mais pour essayer de réparer les dégâts causés. Ils insufflent des solutions, donnent des conseils sur la manière de s'adresser à la direction pour éviter les

confrontations. Ils interviennent de manière tacite pour prévenir les souffrances. Il arrive qu'un employé perde confiance en lui du fait d'un patron trop exigeant et soit obligé de changer de département contre sa volonté. Le *toxic handler*, par souci de sauvegarde de l'estime et de l'image de l'employé, interviendra en le plaçant dans un service plus adéquat sans même que l'employé ait connaissance de toutes les démarches réalisées en ce sens. Ils écoutent et « portent » les confidences des autres. En confiant leurs secrets aux *toxic handlers*, les employés arrivent à se décharger de leurs peurs au sujet d'une éventuelle fusion et des conséquences que cela engendrerait. Les *toxic handlers* sont aussi à l'écoute des soucis que pourrait avoir un directeur général qui se soulagera, par exemple, en confiant des informations au sujet d'un licenciement. Ils sont souvent les porte-parole de la direction. Ils adoucissent les discours des patrons et permettent ainsi à l'équipe de se focaliser sur les directives créant de la coopération entre les employés et les managers. L'aptitude d'une organisation pour la coopération fait référence à la capacité collective de celle-ci à développer une approche interactionniste de coopération¹. Nous soutenons que la compassion augmente la confiance entre les membres de l'organisation et génère des émotions positives, ce qui accroît le potentiel de coopération.

Le rôle de cette recherche est de comprendre ce que font les *toxic handlers* et quel est leur lien avec le processus de résilience de compassion. Pourquoi ils aident autrui dans la souffrance ? Comment ils le font ? Comment les organisations peuvent les aider ? Il est en effet intéressant, dans un environnement où la conduite des affaires et l'exigence de résultat sont des maîtres mots, de se pencher sur ces personnes. Cette étude veut montrer que le succès provient d'idées nouvelles, originales, émises par des personnes intelligentes impliquées émotionnellement, mais avec le risque de s'essouffler suite à un dysfonctionnement dans l'entreprise ou en réponse à une situation de souffrance. Les *toxic handlers* sauvent donc souvent les entreprises mais payent malheureusement un lourd prix pour cela.

1.3 Création d'un modèle - Essai de décomposition du processus de compassion

Les individus ne sont pas seuls dans les organisations (processus individuel) et le collectif prend une part importante dans l'échange (processus collectif). Nous identifions les nombreuses sources de la douleur au sein des structures organisationnelles (processus organisationnel). Sur la base des travaux de Clark (1997), nous identifions les sous-processus « remarquer », « éprouver » et « agir », chacun contribuant particulièrement au processus de compassion. Nous discutons de la manière dont les individus et les groupes peuvent guérir autrui par les actes de « remarquer » la souffrance, « d'agir » pour l'atténuer et « d'éprouver » une réaction émotionnelle à la douleur. Nous soutenons que ces processus (individuel, collectif, organisationnel) et sous-processus (remarquer, éprouver, agir) deviennent collectifs quand ils sont légitimés dans un contexte organisationnel et propagé parmi les membres de l'organisation. Nous analysons ce processus au sein et en dehors de l'univers de travail (au foyer, entre amis notamment). Nous avons étudié les moyens de légitimation, de propagation et de coordination activés par une variété systémique de fonctions, telles que les valeurs, les pratiques et les routines. Tout d'abord, ce travail reconnaît à la fois la douleur de l'homme et la compassion présente dans la vie organisationnelle. L'étude de la compassion dans les organisations reconnaît les réalités de la douleur, de la souffrance et de la guérison qui font partie de l'expérience humaine et s'inscrit dans le prolongement de la littérature sur les

¹La capacité est définie par l'aptitude à faire plus de coopération et la compétence à le faire mieux. Nous définissons la coopération comme un acte volontaire de travailler avec d'autres pour partager (Smith et al., 1995). La coopération est définie quant à elle par une collaboration, une prise de décisions conjointes par les principaux intervenants quant à l'avenir (Gray, 1989).

organisations (Frost, 1999 ; Weick, 1995). Nous soutenons que la compassion et chacun de ses sous-processus sont de nature relationnelle, survenant dans et par les interactions et les connexions entre les personnes (Dutton, 2003). En renforçant les sentiments d'appartenance, le processus de compassion aide à la construction de communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. En invoquant la notion de « sous-processus », nous suggérons que la compassion peut être appréhendée différemment selon la tradition théorique et empirique traitant d'un tel sujet (Morgan, 1997). L'accent est mis sur la réponse à la souffrance dans les organisations permettant aux chercheurs de mieux comprendre la dynamique créative et générative qui se trouve dans les organisations.

-Remarquer la souffrance : Une première étape critique dans le processus de compassion est de remarquer la souffrance d'une autre personne et de prendre conscience de la douleur qu'elle ressent. Selon Frost (2003), le « remarquant » exige une ouverture et une réceptivité à ce qui se passe dans ce qui l'entoure, en faisant attention aux émotions d'autrui et à la lecture des indices subtils dans ses interactions quotidiennes. Le « remarquant » doit prendre la forme d'une reconnaissance cognitive de la souffrance d'un autre. Il doit d'abord être connu par un inconscient physique ou une réaction émotionnelle liée à la détresse de cette personne, ce qui crée en nous une prise de conscience de sa souffrance. De même, nous devons sentir la douleur des autres par ce qui est qualifié d'attention. La prise de conscience de la douleur d'un autre est une première étape cruciale dans le processus de compassion. La motivation et les compétences dans le « remarquer » varient selon les individus et les situations : nous avons tendance à trouver plus facile de « remarquer » lorsque la personne est semblable à nous et quand nous le voulons. Nous sommes également plus susceptibles de détecter la souffrance d'une personne lorsque nous avons vécu une expérience similaire de la douleur (Clark, 1997). Lorsque nous sommes particulièrement occupés au travail et préoccupés par nos propres sujets d'attention, nous sommes souvent incapables de « remarquer » que la douleur peut être en face de nous (Hallowell, 1999).

-Eprouver une émotion : Lorsqu'une personne sent ou imagine l'état d'une autre dans la souffrance, le sentiment de compassion émerge et devient préoccupant (Davis, 1983). Nussbaum (2001) parle de « *l'imagination de reconstruction de l'expérience de la personne* » qui permet à quelqu'un de se faire une idée de ce que cela signifie pour une personne de souffrir. Ce sentiment empathique permet d'appréhender l'attitude de l'autre personne (Mead, 1962, p. 366), de voir la situation et d'envisager son rôle (Clark, 1997). En remarquant la douleur de l'autre, inévitablement le sentiment de compassion se fait, il est possible de reconnaître une personne qui souffre. Si la compassion est absente, il ne peut y avoir empathie ou sympathie à l'égard de cette personne ou même l'impression qu'elle mérite ce qui s'est passé (Lerner, 1980). En plus de ce qui relie le sentiment empathique avec les préoccupations de ceux qui souffrent, l'expérience de la compassion se déplace également sur les collaborateurs concernés par le besoin de réaction en vue d'éliminer ou d'atténuer les souffrances (Von Dietze, Orb, 2000). La compassion est donc une réaction émotionnelle empathique suscitée par une autre personne qui se déplace dans la souffrance afin d'agir d'une manière qui permettra d'alléger l'angoisse ou de la rendre plus tolérable.

-Agir et répondre à la souffrance : « Réponse de manière empathique » fait référence à toute action où l'affichage qui se produit est réalisé dans le but d'atténuer la douleur d'un autre ou d'aider à vivre avec (Reich, 1989). La « réponse à la compassion » peut jouer un rôle dans la fixation ou corriger la cause immédiate de la souffrance. En exemple, comme processus douloureux, garder la main de quelqu'un prenant soin de son père malade en phase terminale peut être tout aussi compatissant que de donner de l'argent à une personne qui engage des frais

médicaux imprévus. Ces actions visent à rendre l'expérience de la souffrance plus supportable. Le comportement général des personnes qui aident autrui est couramment étudié, au travers du soutien social, de la citoyenneté, d'un comportement organisationnel, de l'action des médecins, de l'intervention des pompiers. La compassion n'est pas obligatoire dans ces exemples, sauf s'ils sont accompagnés par le « remarquer » et le « sentiment ». Il peut être des moments où les sentiments de compassion existent, mais ne disposent pas de plan d'action ou ne sont pas possibles dans toutes les circonstances (Nussbaum, 2001). La réponse à la souffrance suit souvent les sentiments de compassion. Tout comme le fait de sourire envers une personne amène un acte émotionnel fort, se connecter à quelqu'un qui souffre donne une appréciation de cette dernière et évoque des sentiments de compassion (Clark, 1997). La réponse de compassion est un élément critique du processus dans la mesure où elle alerte les autres sur le fait que la personne exerçant l'action est en effet dans le sentiment de compassion.

2. Partie empirique

Face à ces éléments théoriques, notre étude vise à situer le rôle et la place du *toxic handler* en tant qu'acteur développant la compassion.

2.1. Méthodologie

Nous avons mis en œuvre, dans une triangulation méthodologique (Todd, 1979) les diverses méthodes d'analyse de données utilisées (analyses de contenu, interventions et observations participantes, questionnaires). Les sous-processus « remarquer », « éprouver » et « agir » ont été identifiés, chacun contribuant particulièrement au processus de compassion : remarquer la souffrance d'autrui, éprouver de l'empathie pour la douleur de l'autre et agir face à la souffrance des individus dans l'entreprise. Ces éléments sont analysés selon trois processus (individuel, collectif, organisationnel) et l'étude empirique de ces derniers a été élaborée selon plusieurs approches :

-La recherche-intervention et l'observation participante : Nous sommes intervenus en tant que consultant dans de plusieurs entreprises. Par ces missions de conseil, de type recherche-intervention transformative (David, 2000, 2003) nous avons eu l'occasion d'observer et de participer à l'environnement de travail dans l'étude de la souffrance au sein des organisations. Les interventions ont été menées dans des structures traversant des crises remettant en cause leur pérennité. Les crises au sein des entreprises et services observés étaient telles qu'une intervention au sein des structures constituait un moyen pertinent d'accéder à un terrain de recherche empreint de confidentialité et de non-dit.

-L'analyse de contenu : Nous avons relevé pour chacun des cas étudiés des éléments importants qui correspondaient à une crise d'entreprise. Nous avons recueilli des informations concernant nos « cas d'entreprise » dans diverses sources (documents internes, articles, interviews, rapports déposés sur l'intranet). Notre objectif était de faire ressortir l'idée de crise au travers des différents « contenus ». Ces contenus de rapports, de notes, d'articles, d'interviews venaient corroborer nos observations personnelles ou nos entretiens.

-Les entretiens : Pour chacun des cas exposés, les entretiens réalisés concernaient essentiellement les managers, ces derniers étant les cibles privilégiées de notre étude. Après avoir déterminé l'entreprise et le service impacté, nous avons ensuite identifié la ou les personnes les plus représentatives du *toxic handler*. Au total, 95 entretiens ont été réalisés au sein de 9 structures. Après avoir sélectionné les collaborateurs les plus aptes à la compassion en utilisant des entretiens simplifiés (non directifs), nous avons eu recours à un questionnaire. Afin d'établir ce dernier, de nombreux outils et questionnaires existants ont été utilisés, ils

sont associés aux processus individuel, collectif et organisationnel (Organizational Commitment Questionnaire, Positive Affect and Negative Affect Scale, Multidimensional Trauma Recovery and Resilience). Nous avons développé informatiquement en appui des questionnaires (de types directifs et non directifs) un module de codage des données recueillies lors de nos observations. Nous avons pu ainsi élaborer différentes matrices (de type mots-clés, variation du *toxic handler*, mesure de résilience, processus et sous-processus de la compassion).

Le champ d'observation et la logique d'investigation : Nous avons étudié 9 entités, notre choix s'est porté sur de grandes entreprises françaises avec un effectif supérieur à 1000 collaborateurs et une ouverture à l'international. Nous avons également souhaité étudier une association afin de mettre en lumière les différences éventuelles avec les entreprises. La période d'intervention dans ces 9 entités s'est étendue de 1997 à 2010. Notre sélection a porté sur 8 grandes entreprises et une association :

-1 société de service informatique, plus de 15000 collaborateurs en pleine acquisition d'une autre société de services informatiques de 15000 collaborateurs (crise entre 2000 et 2001 conséquence du rachat). Recherche-intervention sur 1 an, 10 entretiens réalisés.

-1 société de services informatique de 3000 collaborateurs en pleine restructuration (crise financière 1997 à 1998, reprise par une société étrangère, et changement de nom de l'entreprise). Recherche-intervention sur 6 mois, 5 entretiens réalisés (principalement avec des managers).

-1 société de services informatique de 2000 collaborateurs en plein effondrement, subissant un redressement financier (crise entre 2008 et 2010, nombreux licenciements et démissions). Recherche-intervention sur 6 mois, 5 entretiens réalisés.

-1 banque d'ampleur européenne en pleine restructuration (crise entre 2008 et 2011, qui a entraîné de nombreux départs, des mises à la retraite). Recherche-intervention sur 3 mois, 5 entretiens réalisés.

-1 banque importante du service public, plus de 50000 collaborateurs en pleine acquisition d'un groupe bancaire international (crise entre 2005 et 2006, pendant cette période une atmosphère difficile régnait, augmentation du travail, des responsabilités, licenciements, démissions). Recherche-intervention sur 1 an et 6 mois, 20 entretiens réalisés.

-1 « Groupe d'Intérêt Economique » (GIE) réunissant deux mutuelles composées de 3000 collaborateurs (crise entre 2005 et 2008, liée à des conditions de travail difficiles, en 2010 le GIE s'est séparé). Recherche-intervention sur 1 an, 20 entretiens réalisés.

-1 entreprise du secteur automobile ouverte à l'international, plus de 50000 collaborateurs en fusion avec une autre entreprise automobile étrangère (crise de longue durée entre 1999 et 2009). Recherche-intervention sur 1 an, 20 entretiens réalisés.

-1 entreprise privée du secteur audiovisuel d'environ 1000 collaborateurs (crise causée par la concurrence entre 1995 et 1999, provoquant de nombreux départs et des licenciements, près de 40% du personnel). Recherche-intervention sur 3 mois, 5 entretiens réalisés.

-Une association de près de 1000 adhérents orientée méthodes et processus en ingénierie informatique. Nous avons choisi de prendre une association afin de relever les différences avec les entreprises. Au regard des résultats de cette association, nous savons qu'une véritable recherche pourrait être envisagée ultérieurement (redressement financier, crise entre 2005 et 2008). Recherche-intervention sur 6 mois, 5 entretiens réalisés.

Pour chacun des 9 cas, nous avons suivi l'ensemble de la crise, soit par notre présence en tant que chef de projet ou consultant, soit par une relation prolongée avec le ou les acteurs important du changement.

2.2. Résultats

Cette partie analyse les résultats obtenus et les interprétations qu'ils induisent. Les différentes missions de conseil menées auprès d'entreprises en restructuration, en réorganisation, appartenant à des secteurs variés, nous ont amené à constater l'acuité de la question de la compassion dans les organisations.

Nos observations participantes ainsi que 95 entretiens réalisés sur les 9 entités étudiées nous a donné un « idéal type » de la personne la plus apte à la compassion et à la nature du *toxic handler*. Nous constatons que dans les entreprises les plus fragilisées par les crises, la propension des managers à développer de la compassion est plus sensible. Au regard de nos recherches, le *toxic handler* se révélait être davantage un manager qu'un opérationnel, nous pourrions le qualifier « d'acteur-frontière », voire d'acteur-réseau, au sens de Callon et Latour (1981), de par son positionnement entre la direction de l'entreprise et les opérationnels ou les équipes terrains. Les personnes interviewées sont toutes des séniors et des managers, nous expliquons l'âge par le niveau de responsabilité des postes. Nous avons appris l'existence de crise externe chez ces personnes lors des interviews. Nous entendons par crise externe des difficultés dans la vie personnelle des individus (santé, financière, familiale). Ces crises externes sont analysées comme des facteurs créant une propension à la compassion chez ces managers. Leur vécu au niveau des crises externes se matérialisent au travers de leurs aptitudes à percevoir et à répondre à la souffrance d'autrui au travail et dont la légitimité vient de leur rôle d'intermédiaire entre les collaborateurs en souffrance et la direction. Les personnes identifiées comme étant des *toxic handlers* sont depuis longtemps dans l'entreprise et en connaissent les arcanes, la stratégie, la culture etc. Ils entretiennent de bonnes relations avec l'ensemble de leurs collaborateurs. Plusieurs d'entre eux ont vécu des périodes difficiles dans leur vie (divorce, deuil, difficultés de santé, enfant malade). Dans chacun des cas, les personnes rencontrées étaient épanouies bien que les entreprises étudiées traversaient une crise importante donnant lieu à des licenciements, des départs en retraite, des souffrances, du stress, de la peur. Cette dimension de bien-être leur permettait une prise de recul en tant qu'acteur de la compassion auprès de leurs collaborateurs en souffrance. La majorité de ces personnes quitteront toutefois l'entreprise ou partiront en retraite. Tous ont participé activement à la reconstruction du service et de l'entreprise en crise. Chacun a agi comme un porteur de décision heureuse au regard de la direction, aidant leurs collègues à supporter les souffrances de l'entreprise. Ils ont agi pour le bien-être des employés, combattant la douleur en vue de faciliter la coopération. Parmi nos constatations, la plus importante est que les entreprises les plus fragilisées sont celles dont la « collectivité » est remise en cause et l'organisation déstabilisée avec des individus également en souffrance, ce qui est un facteur fort pour la naissance du processus de compassion. Enfin, de manière plus spécifique, au regard des résultats tirés de l'association étudiée, nous savons qu'une véritable recherche pourrait être envisagée concernant la nature et l'action du *toxic handler*. Ces derniers agissant en entreprise gardaient des séquelles du passage de la crise tandis que ceux agissant dans les associations ne gardaient aucune séquelle et utilisaient généralement cette souffrance comme une aptitude au rebond.

Dans les analyses des questionnaires, nous constatons que le processus collectif et le sous-processus de « l'agir collectif » sont les plus élevés en valeur. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en crise, si le collectif est absent, le phénomène lié au processus de compassion ne se met pas toujours en fonctionnement. Il s'en dégage qu'un *toxic handler* ne pourra rien faire si « l'agir collectif » est absent (trop d'éloignement au regard de ses collaborateurs, éloignement lié à un départ proche, précipité ou annoncé avec mise à la retraite ou encore parce que le représentant du changement n'est pas assez impliqué dans la souffrance de ses collaborateurs). Un *toxic*

handler peut agir pour lui-même comme dans « l'agir individuel » mais se retrouver bloqué dans son action lorsqu'il est confronté au « processus collectif ». Sans ce dernier, l'engagement du *toxic handler* peine à se concrétiser.

Ainsi, on retrouve les résultats suivants aux niveaux individuel, collectif et organisationnel :

-Niveau individuel : Le *toxic handler* est l'acteur de l'organisation qui vise à répondre aux attentes de la direction constatant une souffrance mais n'ayant pas de solution. Verbatim directeur : « *Je ne sais pas comment agir avec mes employés, je constate leur souffrance, mais je ne sais pas quoi faire* ». Il s'agit aussi de répondre à des collaborateurs qui, se trouvant dans une situation de crise, souhaite quitter l'organisation sans rechercher d'autres solutions. Verbatims opérationnels : « *Cela me fait du mal d'être dans cette situation, je n'ai qu'une envie, c'est de quitter le navire, partir ailleurs* », « *quelle folie, une entreprise qui tournait si bien, nous allons à la catastrophe, mais nos patrons ne nous écoutent pas* ».

Face à cela, le manager répondant à l'idéal-type du *toxic handler* se situe dans une posture individuelle visant à apporter des solutions à la souffrance. Verbatim manager: « *J'essaie d'être le plus proche possible de mes collaborateurs, j'ai une fiche pour chacun, je garde ainsi un historique. Je les écoute, je donne des conseils, je pense qu'ils ont confiance en moi* ».

-Niveau collectif : Au niveau collectif, les entretiens réalisés nous permettent de constater que se construit peu à peu une vraie attente à l'égard de managers assumant de manière récurrente ce rôle de compassion. Verbatims managers : « *Dans les réunions de travail, de temps en temps les discussions tournent autour des difficultés que traverse l'entreprise, face à cela mes collaborateurs attendent de moi des éclaircissements, des paroles qui donnent confiance* ». « *Hier un collègue a été menacé d'être licencié, aussitôt s'est mis en place un environnement d'écoute et d'entraide de la part de ses collaborateurs* ».

Les résultats de la recherche montrent cependant que le manager seul n'a que peu de poids face à la souffrance au travail même s'il en est l'acteur essentiel. Verbatim managers : « *Tout seul j'ai du mal à agir, par contre nous avons mis en place une cellule d'entraide* ». « *La relation avec les employés, les stagiaires, les apprenants se passent très bien, mais il y a beaucoup de silence au sein de la direction* ». « *Nous avons organisé des sorties tous ensemble, avant nous pouvions faire des pots, des repas, maintenant cela ne se fait plus dans cette entreprise, alors nous continuons mais en organisant des sorties à l'extérieur* ».

Les entretiens menés nous montrent qu'outre cette logique collective entre managers et opérationnels, l'appui de l'organisation et notamment de la direction apparaît comme indispensable pour développer une vraie démarche de lutte contre la souffrance au travail. Sans cela, celle-ci a lieu hors de l'organisation et ses effets apparaissent comme moins importants car l'attention portée se situe hors de la sphère professionnelle où se cristallisent la souffrance au travail. L'arrivée et la présence des collaborateurs (sur le lieu de travail) font ainsi resurgir la souffrance tandis que dans leurs sphères privées (hors travail) ces derniers font souvent front pour ne pas laisser transparaître ladite souffrance.

-Niveau organisationnel : Ainsi, le soutien de l'organisation facilite la démarche de compassion pour les managers. Verbatim Manager : « *Dans notre entreprise une cellule d'écoute a été mise en place suite à l'annonce de licenciements* ». Cette démarche doit être effective et ne pas se limiter à de simples référentiels, documentaires ou procédures internes. Verbatim manager : « *Nous allons vers la mise en place d'une RSE au sein de notre société, mais je sais que cela n'est qu'un formulaire, du papier, il n'y a pas de RSE* ».

Les constats réalisés en recherche-intervention ainsi qu'en entretiens montrent que la démarche de compassion développée par le *toxic handler* correspond à une « filière

organisationnelle » reposant sur des relais au sein de l'entreprise : la direction, les syndicats, d'autres responsables dans la même situation avec lesquels le manager d'un service pourra échanger etc. Verbatim manager : « *Les syndicats sont proches et puissants, nous pouvons compter sur eux* ».

Toutefois, dans les faits, ce type d'approche doit s'inscrire dans la durée pour être effectif. Il s'agit bien d'une démarche d'accompagnement qui ne peut avoir de vrais résultats sur le court terme face à une souffrance au travail qui est bien souvent un processus progressif. Verbatim manager : « *Nous avons eu par le passé une vague de suicides. Les mois qui ont suivi cet épisode difficile pour la direction ont vu mettre en place des cellules d'écoute, d'entraide, de requalification des employés. Mais aujourd'hui l'entreprise a de nouveau oublié les sages décisions* ». Pour s'apparenter au *toxic handler*, le manager ayant des aptitudes à la compassion a besoin d'un cadre propice dans l'organisation lui montrant qu'une action est envisageable et qu'un accompagnement des collaborateurs dans la crise est souhaitable voire souhaité (par la direction comme par les collaborateurs). Les études de cas réalisées montrent cependant qu'en période de crise, la compassion, bien que constituant un souci pour les managers identifiés comme des *toxic handlers*, n'est pas nécessairement une priorité de la direction, surtout lorsque se mêlent vie privée et vie professionnelle. Verbatim manager : « *Lorsqu'un collègue traverse des difficultés personnelles (familiale, santé...) cela doit rester invisible dans l'entreprise, il ne faut surtout pas mélanger la vie professionnelle avec la vie personnelle. Que puis-je faire avec un tel système de pensée, comment puis-je aider mon collègue que je sais être en souffrance personnelle* ».

Les résultats de la recherche montrent donc clairement que la dialectique de la compassion prend place à trois niveaux. Au niveau individuel où elle se matérialise, au niveau collectif où elle devient effective et au niveau organisationnel où celle-ci doit obtenir le soutien nécessaire de la direction ainsi que d'autres acteurs tels que les syndicats ; faute de quoi l'action du manager bien que récurrente risque de manquer d'appui dans l'organisation.

3. Discussions

Cette étude, bien que comportant certaines limites, nous permet d'envisager des apports managériaux quant à la thématique de la souffrance au travail et du rôle du *toxic handler*.

3.1. Limites de l'étude

-Limite méthodologique : Il nous était possible de prendre d'autres entreprises ayant subi des crises. Cependant, nous avons souhaité prendre les entreprises qui nous ont paru, tant par l'impact de la crise que par la réaction des personnes impactées, être les plus importantes. Rappelons que notre objectif était de démontrer empiriquement l'existence ou non du processus de compassion dans une entreprise ainsi que le rôle du *toxic handler* et de la mise en place des processus de compassion. Nos constatations sont loin d'être exhaustives, elles demanderaient à être complétées, élargies à d'autres types d'organisation, à un plus grand nombre d'associations, à des ONG, à des entreprises familiales, TPE, PME.

-La théorie de la compassion, limites au regard de l'étude : A partir des cas d'études, des questions se posent sur les conditions dans lesquelles la théorie de la compassion concerne les processus individuels, collectifs et organisationnels. Ces conditions se limitent aux préoccupations de l'émotion et de l'expression émotionnelle. Notre théorie accorde un rôle central à la question des émotions, qu'il convient toutefois de pondérer par le rôle des normes et des valeurs qui suppriment l'émotion ou par des contextes dans lesquels l'émotion est

exposée comme un élément uniquement instrumental. Alors que Martin, Knopoff, et Beckman (1998) rappellent la difficulté de la séparation du rôle affectif dans les organisations, il est probable que des différences existent entre les organisations de type entrepreneurial (au sens de Giddens, 1994) et dans les contextes institutionnels, dans la mesure où les conditions d'une véritable affiche émotionnelle sont encouragées. Notre théorie de l'organisation de la compassion ne se prête pas à des prescriptions précises sur la création de l'organisation de la compassion, pas plus qu'elle ne suggère comment les caractéristiques organisationnelles isolées peuvent créer des organisations de compassion. Nous nous concentrons, non sur l'organisation en soi, mais sur la compassion envisagée comme un processus qui se déroule ou omet de se dérouler en ce qui concerne un unique déclenchement de la douleur. La théorie ne signifie pas que les organisations peuvent créer de la compassion par l'embauche. Face à l'objectif consistant à nous demander si l'organisation est apte à la compassion, notre constatation suite aux études de cas est que la compassion existe dans les entreprises françaises ayant subi des crises remettant en cause leur pérennité. Elle est portée par de nombreux acteurs et principalement par les *toxic handlers*.

Le point de vue général est que les organisations ont besoin d'une architecture sociale qui permette l'émergence d'une dynamique, qui génère et coordonne les ressources clés, tels que la préoccupation empathique, l'attention, la légitimité et la confiance. Une combinaison des structures et des caractéristiques symboliques facilite la création d'un schéma de réponse au fil du temps. L'ampleur, la portée, la vitesse et la personnalisation sont susceptibles de réduire la douleur ou les souffrances aiguës. Un tel point de vue suggère également que l'organisation de la compassion ne peut être atteinte par le simple fait d'avoir de la compassion chez les dirigeants. Au contraire, les actions des dirigeants peuvent contribuer à l'organisation de la compassion par le renforcement des caractéristiques de l'architecture sociale (la modélisation des valeurs authentiques qui encouragent l'expression émotionnelle). En ouvrant les processus émergents (diffusion des histoires de soins, modélisation de la préoccupation empathique, encouragement de l'improvisation et des nouvelles routines), les actions des dirigeants iront faciliter l'indispensable dynamique des ressources vers l'organisation de la compassion où le manager trouve alors une place centrale.

3.2 Apports managériaux et perspectives de recherche

Au regard de nos études de cas, certaines préconisations managériales émergent :

-Les conséquences de la compassion : quels bénéfices pour l'organisation ? A l'issue de cette étude, on peut ainsi se demander quels sont les bénéfices de la mise en place de la compassion pour les individus et pour l'entreprise (temps, énergie, finance). Des études existent aux USA, un laboratoire de compassion, « le Lab Compassion », dirigé par Jane Dutton, Professeur de l'université de Michigan. Les bénéfices de la mise en place des conditions de résilience dans les entreprises et de l'apport du bien être sont mis en exergue. Ces travaux prolongent les études antérieures concernant le bien-être au sein des communautés d'individus (Blum, 1980; Nussbaum, 2001) et montrent ainsi que le processus de compassion permet notamment: une meilleure croissance des revenus et un plus grand retour sur l'investissement, un taux plus élevé de satisfaction de la clientèle, un taux de roulement des employés moins élevé, une plus grande stabilité en vue de mieux relever les défis, un sentiment d'accomplissement, un moral des employés plus élevé, un nombre plus bas d'absences et de journées de travail perdues en raison d'accidents ou de maladies, une meilleure prévention des blessures sur le lieu de travail, des employés davantage concentrés

sur la direction future et les stratégies de l'organisation (Geller, 2010). Le processus de compassion en entreprise existe et constitue un réel atout pour l'entreprise et le personnel.

-La compassion comme démarche processus : Nos études de cas nous amènent à compléter cette approche car elles démontrent que la compassion est à envisager comme un processus dans son déroulement et sa mise en œuvre. Par conséquent, la mise en place d'une démarche processus serait efficace. Les inconvénients d'une telle démarche sont le risque de ne pas s'ouvrir à l'être humain. Malgré cela, il faut remarquer que de nouvelles normes environnementales, liées à la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), voient le jour à un niveau international. L'émergence des rôles dans le processus facilite la coordination des ressources orientées vers ceux qui sont dans la douleur. Plus les dirigeants utilisent le modèle d'action de la compassion dans les lieux publics, plus l'attention à la douleur et la préoccupation empathique sont dirigées vers ceux qui sont dans la douleur. L'intégration d'une telle démarche dans un cadre normatif aurait davantage vocation à pérenniser ce type de pratiques positives pour les organisations.

-Le *toxic handler*, un acteur-réseau au sein du processus de compassion : Appréhender la souffrance au travail sous l'angle de l'acteur-réseau est un moyen de réconcilier, comme l'expriment Callon et Latour (1981), ce lien entre le facteur humain et la dimension rationaliste au sein des organisations. En se situant dans une approche interactionniste, le *toxic handler* apporte une clarté à cet objet frontière qu'est la souffrance au travail, par l'interaction et la « co-construction de connaissances » sur les processus individuels, collectifs et organisationnels (Orly-Louis, Chabrol, 2007, p.140). L'accès à de multiples et divers groupes du réseau en dehors d'une organisation facilite la coordination des ressources orientées vers ceux qui sont dans la douleur. Il s'agit alors de faciliter la coordination de ces ressources par un appui du management vers le *toxic handler*, contribuant à le légitimer dans son action pour mieux prendre en compte la souffrance au travail et éviter l'isolement en cas de souffrance. De même, la création d'une cellule dite « de résilience » pilotée par le *toxic handler* est un moyen opératif d'assurer une légitimité à cet acteur-réseau et de mettre en œuvre ce processus de compassion. La cellule de résilience doit être mise en place bien avant qu'un soupçon de crise soit perceptible, ce qui la distingue de la cellule de crise. Il s'agit d'une cellule panoptique de surveillance et de contrôle. Elle permet de surveiller les actions et réactions subies à cause d'un choc ou d'un changement. Elle travaillera directement avec les individus composant la cellule de crise (Teneau, Koninckx, 2010).

-Une perspective face à la souffrance au travail et la routine organisationnelle : Le *toxic handler* contribue à donner un avis, à ressentir et répondre à la douleur émise par la culture et les routines qui distinguent les organisations. « Remarquer », « émouvoir » et « agir » sont des sous-processus créés par un flux entre l'identité personnelle et l'identité individuelle². Certaines personnes de nos cas d'étude étaient beaucoup plus influencées par l'identité personnelle et l'importance du sentiment. Nous avons vu que cette nuance était créée par un ensemble de trois éléments, l'idéal type du *toxic handler*, la crise interne (personnelle), la crise externe (l'entreprise). Cette union des trois éléments permet de créer un lien entre les deux identités.

-Développer le travail interpersonnel : La compassion, en tant que travail interpersonnel, influe sur le ressenti des collaborateurs et des organisations qui subissent la souffrance ainsi que sur ceux qui observent cette dernière. Les personnes que nous avons identifiées

² Il existe cependant une confusion fréquente entre identité individuelle et identité personnelle qui appellerait des clarifications théoriques.

concernant ce processus de résilience de compassion ont toutes été affectées personnellement et professionnellement dans les mois qui ont suivi la crise. Il y a comme un trop plein de souffrance qu'il faut déverser un jour. Nos cas les plus probants se trouvent dans les sociétés de services informatiques ou encore dans l'industrie automobile. Les *toxic handlers* ont quitté leur entreprise peu de temps après la crise. Dans trois autres cas (banque, sociétés de services informatiques), après une période de transition, ces derniers ont repris le même métier dans une autre entreprise. Dans les derniers cas, les *toxic handlers* ont changé de structure ou sont restés dans la même entité, mais cela s'est fait sans douleur. Il apparaît donc comme essentiel que les managers assumant ce rôle difficile puissent faire l'objet d'un appui de leurs directions et d'un suivi de leur démarche. Cela passe par une reconnaissance de ce type d'activité au sein des organisations. Une perspective de recherche consiste à s'interroger sur l'intégration voulue et non seulement émergente de *toxic handler* en tant que fonction dédiée.

Conclusion

La compassion en entreprise constitue un moyen pour optimiser l'utilisation des ressources humaines en vue d'améliorer les performances organisationnelles. La maximisation des capacités de résilience peut prendre des allures de dérives dont le « burnout », le harcèlement, le stress sont les symptômes. La compassion en entreprise peut privilégier la continuité des services ou la satisfaction des individus ; privilégier les deux semble contre-nature (Bergeron, Rajaobelina, 2009). A la suite des restructurations successives, des délocalisations, des fusions, des licenciements massifs ou de certaines pratiques managériales, un climat anxigène s'installe et porte atteinte à la motivation et au sens du travail. L'épanouissement au travail s'amenuise. La compassion en entreprise est une ressource à déployer pour stimuler l'autonomie, la prise en charge, la responsabilisation individuelle et pour amener l'individu à piloter son devenir personnel et professionnel. Aborder la compassion en entreprise, c'est s'atteler au quotidien et à l'avenir de nos organisations. Elle constitue en effet un des leviers pour aider les individus à rebondir, à faciliter le changement organisationnel, à traverser les turbulences liées à une crise.

Bibliographie

- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, A., EUWEMA, M.C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10., No. 2, p. 170-180.
- BERGERON J., RAJAobelina L. (2009), *L'impact de l'empathie sur la confiance, la satisfaction et les intentions d'achat des clients dans le secteur financier*, 77^e Congrès de l'ACFAS, Ottawa.
- BLUM L. (1980), Compassion. In : Rorty, A.O (*Emotions expliquées*, pp 507-517. Berkeley: University of California Press.
- CALLON M., LATOUR B., (1981), Unscrewing the Big Leviathan : How Actors Macrostructure Reality and How Sociologists Help Them To Do So, in, *Advances in Social Theory and Methodology : Toward an Integration of Micro-and Macro-Sociologies*, Boston, Routledge and Kegan, p. 277-303.
- CAPPELLETTI L., BAKER R.C., (2010) « Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study », *Action Research*, Sage Publications, vol. 8, Issue 2, p. 211-232.
- CAPPELLETTI L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*, Dunod.

- CLARK C. (1997), *Misery and company: Sympathy in everyday life*. Chicago : The University of Chicago Press.
- COMTE-SPONVILLE, A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?* Albin Michel.
- CSIKSZENTMIHLAYI M. (2004). *Vivre, La psychologie du bonheur*, Paris, Robert Lafond.
- DAVIS M. (1983), Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 44.
- DAVID A. (2000), *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?* IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- DAVID A. (2003), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, vol.39, p.139-166.
- DEJOURS C. (1990). *Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations*, Seuil, Paris.
- DUTTON, J.E. FROST, P.J. WORLINE, M.C. LILIUS, J.M. KANOV, J. (2002) Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 2002, n° 1, p. 54-61.
- DUTTON J.E. LILIUS, J.M. KANOV J. (2003), The transformative potential of compassion at work To appear. In : Cooperrider, D. Fry, R, Pederit, S (éd), *New Designs for Transformative Cooperation*. Palo Alto : Stanford University Press.
- FIGLEY, C.R. (2002). Compassion Fatigue: Psychotherapists' Chronic Lack of Self Care, *Psychotherapy in Practice*, Vol. 58 (11), p. 1433-1441.
- FINEMAN, S. (2003), *Understanding emotion in organizations*. Londres : Sage Publications.
- FROST, P.J. (2003), *Toxic emotions at work : How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston : Harvard Business School Press.
- FROST, P.J. (1999), Why compassion counts ! *Journal of Management Inquiry*, 1999, n° 8, p.127-133.
- GIDDENS A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Editions L'harmattan, Paris.
- GRAY B. (1989), *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*, Jossey-Bass.
- GELLER S.E. (2010), Cultivating an Actively Caring Culture: The Courage and Compassion of an Injury-Free Workplace, *EHS Today*, February 2010, p.39-41.
- GREEN A. (2001), *Le travail du négatif*, Les Editions de Minuit.
- HALLOWELL E.M. (1999), Le moment de l'homme au travail. *Harvard Business Review*, n° 77.
- HOCKEY, G.R., EARLE, F. (2006). Control Over the Scheduling of Simulated Office Work Reduces the Impact of Workload on Mental Fatigue and Task Performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. Vol. 12, No. 1, 50-65.
- KAHN, A.W. (1993), Soutenir les aidants : Modèles d'organisation de soins. *Administrative Science Quarterly*, 1993, n° 38, p. 539-563.
- KARASEK, R., THEORELL T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- LERNER M.J. (1980), *La croyance en un monde juste : Une illusion*. New York : Plenum.
- MARTIN, J. KNOPOFF, K. BECKMAN, C. (1998), An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor : bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 1998, n° 43, pp 429-469.
- MEAD G.H. (1962), *Mind self de la société : Du point de vue d'un comportementaliste sociale*. Chicago : The University of Chicago Press.
- MORGAN G. (1997), *Images de l'organisation*. Thousand Oaks : Sage publications.
- NUSSBAUM, M.C. (1996), Compassion : La sociaux de base émotion. *Philosophie sociale et politique*, 1996, n° 13, p.27-58.
- NUSSBAUM M.C. (2001), *Bouleversements de la pensée : l'intelligence des émotions*. Cambridge : Cambridge University Press.

- ORLY-LOUIS I., CHABROL C. (2007), *Interactions communicatives et psychologie*, Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle.
- PARK N., PETERSON C., SELIGMAN M. (2004), Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, n° 23.
- PEARSON C.M. ANDERSSON, L. WEGNER J.W. (2001), Lorsque des travailleurs fin de convention : Une étude de l'incivilité en milieu de travail. *Human Relations*, n° 54.
- PRIDE, R.E. (2005). *Understanding the Experience of Work Overload: a Computerized Experience-Sampling Study*. Graduate School of Saint Louis University.
- REICH, W.T. (1989), Parlant de la souffrance : Une morale compte de la compassion. *Les sondages*, 1989, n° 72, p. 83-108.
- RICE, R.W. FRONE, M.R. McFARLIN, D.B. (1992), Work-nonwork conflicts et la perception de la qualité de vie. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, n° 13, p.155-168.
- Sandlands, L.E. (1998), *Feeling et la forme dans la vie sociale*. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers.
- SABO, B. (2006). Compassion fatigue and nursing work: Can we accurately capture the consequences of caring work? *International Journal of Nursing Practice*, Vol. 12, p. 136-142.
- SIEGRIST, J. (1996). Adverse Effects of High-Effort/Low Reward Conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, No. 1, p. 27-41.
- SMITH K. CAROLL, S. ASHFORD, S. (1995), Intra and Inter-organization Cooperation : Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, T.38, n°1.
- SPIELBERGER D. (1983), *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press.
- TENEAU G. KONINCKX G. (2010), *Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, De Boeck, Paris.
- TEPPER, B. (2000), Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 2000, n° 43.
- TODD, D.J. (1979), Mixing quantitative methods : triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, december, p 602-611
- VON DIETZE E., ORB A. (2000), Compassion : une dimension morale des soins infirmiers. *Soins infirmiers enquête*, 2000, n° 7, pp 166-174.
- WATSON, D. CLARK, L.A. TEUEGEN, A. (1988), Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect : The PANAS Sates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, n° 54, p. 1063-1070.
- WEICK, K.E. ROBERTS, K.H. (1993), *Collective mind in organizations: heedful interrelating on decks*. *Administrative Science Quarterly*, n° 38, p. 357-381.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- WEICK, K.E. SUTCLIFFE, K.M. OBSTFELD, D. (1999), S'organiser pour un plus haut niveau de fiabilité : Processus de conscience collective. *La recherche dans Organizational Behavior*, n° 21, pp 81-123.
- ZAJONC, R.B. (1985), Emotion and facial difference : a theory reclaimed. *Science*, 1985, n° 228, pp 15-21.
- ZUCKERMAN M., LUBIN B. (1985), *Manual/or the Multiple Affect Adjective Checklist-Revised*. Educational and Industrial, Testing Service, San Diego, Calif.