



L'Époque

Empathiques, ces BONNES ÂMES absorbent les angoisses de leur entourage. Aux États-Unis, les psys les surnomment les « gestionnaires de toxicité ». Toute la lumière sur ce PROFIL plus fréquent qu'il n'y paraît.

VOUS AUSSEI, vous êtes un TOXIC HANDLER ?



Vous a-t-on déjà dit que vous aviez l'écoute d'un psy ? Que vous étiez d'une bienveillance à toute épreuve ? Que votre aptitude à la compassion était peu commune ? Si toutes vos réponses sont positives, vous êtes peut-être un « toxic handler », une sorte de démineur émotif, capable de prendre sur lui toutes les tensions. Au bureau, vous êtes une perle rare, sans doute le chouchou de vos supérieurs – celui qui a toujours le mot juste, que l'on consulte à tout-va, et qui sait passer du baume sur les ego blessés. Outre-Atlantique, ces fameux toxic handlers agitent autant les entrepreneurs que les pros du divan. Pour mieux décrypter leur fonctionnement, l'université du Michigan a même ouvert un *compassion lab*, et l'université Stanford un centre de recherche en « altruisme et développement »... L'empathie est certes dans l'air du temps, mais ces recherches enrichissent le débat avec un nouvel aspect : l'utilisation croissante des toxic handlers au sein de l'entreprise, qui en fait des vecteurs de performance. Dans leur vie privée, même combat. Fins psychologues, ils sont les Superman du quotidien, prêts à bondir au moindre signe de faiblesse. Au risque, parfois, de se laisser submerger par le stress des autres... Messies des temps modernes ou âmes en peine ? Les trop gentils ont-ils droit au bonheur, ou

sont-ils condamnés à subir les malheurs de leur entourage ? Réponse avec le chercheur Gilles Teneau, spécialiste des toxic handlers en France (1), la psychologue Cécile Neuville (2), la coach Stéphanie Assante (3) et le philosophe Emmanuel Jaffelin (4).

DIPLOMATES et intuitifs, ils sont les Ban Ki-moon de l'OPEN SPACE

Mi-héros, mi-martyrs

Souriants, avenants, avec une certaine rondeur dans la voix... Les toxic handlers sont de bonnes âmes en quête d'harmonie. Leur premier talent ? Diplomates et intuitifs, ils sont les Ban Ki-moon de l'open space, adeptes de l'art du *peace-keeping*. « Leur dominante est le sentiment, analyse Stéphanie Assante. Ils cherchent la satisfaction des autres et sont ainsi particulièrement disposés à résoudre leurs problèmes. » Au bureau, ils sont toujours ceux qui accueillent les stagiaires et jouent les confidents des uns et des autres. A mi-chemin entre le vieux sage et le bon copain, ils sont aimés de tous. Et pour cause : généreux et pas fanfarons pour un sou, ils tirent les équipes vers le haut et remontent le moral des troupes. Le chercheur Gilles Teneau en a répertorié trois grandes catégories. Tout d'abord, le « porteur de confiance » – de loin, l'espèce la plus répandue ! –, qui éprouve



de la sympathie pour ses collègues en difficulté, les aide... mais sans se mouiller. « Lorsque la crise devient trop brutale, il se retire », note-t-il. Deuxième groupe : les « porteurs de souffrance », très présents dans le secteur médico-social : un brin martyrs sur les bords, ils ont tendance à se transformer en de véritables buvards, imbibés des angoisses d'autrui. Le risque ? Ils négligent leurs propres besoins et s'exposent plus facilement au burn-out et à la dépression. « C'est une sorte de fuite en avant, coûteuse en temps et en énergie », assure Stéphanie Assante. Le plus sain reste encore de se faire épauler par le troisième type de toxic handler, le « porteur de compassion ». Sa force ? Bon Samaritain mais pas bonne poire, il aime aider mais sait prendre du recul.

Ils font le bonheur des DRH et des chefs d'entreprise

« Le bien-être des individus engendre celui de l'entreprise, et vice versa », assure Gilles Teneau. En bref, l'empathie, c'est « win-win ». Un peu de bien-être par-ci, un peu de chiffre d'affaires par-là. Pour Emmanuel Jaffelin, une chose est sûre : leur gentillesse est un véritable *soft power*. « Etymologiquement, le méchant est celui qui "méchoit", qui tombe dans le malheur, explique-t-il. A l'inverse, le gentil est fructueux. » Rentable, la gentillesse ? Les premiers à l'avoir compris sont les start-up du secteur du high-tech, qui ont introduit un nouveau



métier sur le marché du travail. Encore peu connus en France, les *chief happiness officers* (littéralement, « responsables du bonheur ») ont pour mission de prendre soin des salariés. A première vue, la démarche semble un peu utopique. Ces agents du bonheur peuvent-ils suffire à régler le mal-être dans l'open space en période de crise économique et de quête de sens ? « Non, répond la psychologue Cécile Neuville, mais le levier relationnel est un des facteurs essentiels du bien-être au travail. Les gens qui sont dotés d'un haut niveau d'intelligence émotionnelle permettent l'essor d'une forme de résilience individuelle et collective face aux aléas de l'entreprise. » C'est à se demander si l'on ne devrait pas ajouter la mention « toxic handler » à notre CV pour attirer les chasseurs de têtes...

A vouloir en faire trop, ils risquent les coups de blues

A force d'inciter leur entourage à vider leur sac, ils se transforment vite en cahier de doléances, écrasés par les plaintes, les doutes et les souffrances... des autres. Les voilà pris au piège de leurs bonnes intentions, forcés d'endosser un costume de psy à temps plein. « Certains vont même jusqu'à devenir des Mère Teresa, car ils ont tendance à se prendre pour des sauveteurs », observe Stéphanie Assante. Son conseil ? Attention à ne pas répondre présent au moindre signe de faiblesse... et à se protéger. Sarah, 29 ans, juriste à Paris, en a fait sa règle d'or, depuis une expérience malheureuse. Lors de son premier emploi dans un cabinet d'avocats, elle sympathise avec Arthur, un collègue du même âge qu'elle, qui devient vite son acolyte. « Notre amitié était fusionnelle, nous partagions tout, se souvient-elle. Un jour, j'ai découvert qu'il avait un fond dépressif. En voulant l'aider, je suis devenue sa béquille. Résultat : j'ai dû installer une distance entre nous, car je suffoquais. Heureusement, j'ai évité la dépression de justesse. » La principale difficulté, pour les toxic handlers, est de trouver un équilibre, d'apprendre à doser leur gentillesse. « Pas question de pleurer à la place de l'autre, avertit Cécile Neuville. Dans ce cas, vous lui volez son émotion. Si vous savez lire ses ressentis, sans le juger, en l'aidant par votre neutralité à

exprimer ce qu'il ressent, vous n'absorberez pas son mal-être. » Rien n'empêche, donc, d'être un toxic handler épanoui... « Quand on a ce type d'aptitude, cela signifie que l'on est foncièrement optimiste, pour soi-même et pour les autres, poursuit la psychologue. C'est ce besoin de bonheur, osons le mot, qui est en train d'émerger dans la sphère du travail. »

Rentable, la GENTILLESSE ? Les premiers à l'avoir compris sont les START-UP du secteur du high-tech

Et quid de leur vie privée ?

« Un foyer est également une organisation », précise Gilles Teneau. En famille, en couple, entre amis, il est très fréquent de trouver des profils qui écoutent, soutiennent et consolent. Nicolas, responsable commercial, s'identifie à la catégorie « porteur de compassion ». Il raconte avoir épaulé sa jeune sœur après le décès de leur père, il y a une vingtaine d'années. « Elle a eu beaucoup de mal à faire son deuil, ce qui l'a un temps empêchée de se construire en tant que femme, se remémore-t-il. Je l'ai longuement écoutée, regardée pleurer... Je sentais que ça la soulageait. » Un comportement peu étonnant si l'on se réfère à la codification MBTI (l'ensemble des types de personnalité du célèbre test de Myers et Briggs, publié en 1962), analysée par Stéphanie Assante : « Nicolas a un profil type "sentiment", caractéristique des personnalités ayant des prédispositions naturelles à l'empathie, et qui les appliquent dans leurs vies professionnelle et personnelle. » Quand on est un toxic handler, on l'est donc à temps plein... mais pas toujours consciemment. « Cette disposition à l'empathie positive est spontanée, non réfléchie, conclut Cécile Neuville. C'est ce qui en fait d'ailleurs une qualité, une façon d'être au monde, et non une stratégie. » Autrement dit, vous aussi, vous êtes peut-être un toxic handler qui s'ignore. Sait-on jamais...

■ CLAIRE BAUCHART
ET REBECCA BENHAMOU
ILLUSTRATIONS :
MARINE DE QUÉNETAINE
CHEZ KARINE GARNIER

(1) Chercheur au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), il est l'auteur d'*Empathie et compassion en entreprise* (Iste, 2014).
(2) Auteur d'*Apprendre à lâcher prise* (Leduc, 2014).
(3) Auteur des *16 Grands Types de personnalité* (Dangles, 2015).
(4) Auteur d'*Eloge de la gentillesse en entreprise* (First, 2015).