
Introduction

Un porteur d'eau indien avait deux grandes jarres, suspendues aux deux extrémités d'une pièce de bois qui épousait la forme de ses épaules. L'une des jarres avait un éclat et, alors que l'autre jarre conservait parfaitement toute son eau de source jusqu'à la maison du maître, l'autre jarre perdait presque la moitié de sa précieuse cargaison en cours de route. Cela dura deux ans, pendant lesquels, chaque jour, le porteur d'eau ne livrait qu'une jarre et demi d'eau à chacun de ses voyages. Bien sûr, la jarre parfaite était fière d'elle, puisqu'elle parvenait à remplir sa fonction du début à la fin sans faille. Mais la jarre abîmée avait honte de son imperfection et se sentait déprimée parce qu'elle ne parvenait à accomplir que la moitié de ce dont elle était censée être capable. Au bout de deux ans de ce qu'elle considérait comme un échec permanent, la jarre endommagée s'adressa au porteur d'eau, au moment où celui-ci la remplissait à la source. « Je me sens coupable et je te prie de m'excuser. » « Pourquoi ? » demanda le porteur d'eau. « De quoi as-tu honte ? » « Je n'ai réussi qu'à porter la moitié de ma cargaison d'eau à notre maître, pendant ces deux ans, à cause de cet éclat qui fait fuir l'eau. Par ma faute, tu fais tous ces efforts et, à la fin, tu ne livres à notre maître que la moitié de l'eau. Tu n'obtiens pas la reconnaissance complète de tes efforts », lui dit la jarre abîmée. Le porteur d'eau fut touché par cette confession et, plein de compassion, répondit : « Pendant que nous retournons à la maison du maître, je veux que tu regardes les fleurs magnifiques qu'il y a au bord du chemin ». Au fur et à mesure de leur montée sur le chemin, au long de la colline, la vieille jarre vit de magnifiques fleurs baignées de

soleil sur les bords du chemin et cela lui mit du baume au coeur. Mais à la fin du parcours, elle se sentait toujours aussi mal parce qu'elle avait encore perdu la moitié de son eau. Le porteur d'eau dit à la jarre « T'es-tu rendu compte qu'il n'y avait de belles fleurs que de ton côté et presque aucune du côté de la jarre parfaite ? C'est parce que j'ai toujours su que tu perdais de l'eau et j'en ai tiré parti. J'ai planté des semences de fleurs de ton côté du chemin et, chaque jour, tu les as arrosées tout au long du chemin. Pendant deux ans, j'ai pu grâce à toi cueillir de magnifiques fleurs qui ont décoré la table du maître. Sans toi, jamais je n'aurais pu trouver des fleurs aussi fraîches et gracieuses ».

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, ce sont des êtres de compassion.

Actualité du sujet

Les travaux sur la compassion organisationnelle les plus connus à ce jour, sont les recherches produites depuis le début des années 2000, par le Compassion Lab¹ au sein de l'université du Michigan. De ces travaux, un ouvrage édité par Frost est paru en 2003, il met en exergue le rôle des *toxic handlers* dans les entreprises. Le but de cette étude est de comprendre ce que font les *toxic handlers*, leurs liens étroits avec la 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 le business règne, de se pencher sur ces personnes. Cette étude veut montrer que le succès provient d'idées nouvelles, originales, émises par des personnes intelligentes. Elles sont impliquées émotionnellement, mais elles risquent de s'essouffler suite à un dysfonctionnement dans l'entreprise ou en réponse à une situation de souffrance. Les *toxic handlers* sauvent donc

1. Parmi les chercheurs du Compassion Lab, nous avons Dutton, Lilius, Frost, Worline, Kanov, Maitlis.

souvent les entreprises mais payent malheureusement un lourd prix pour cela. Que se passe-t-il réellement chez ces personnes et pourquoi elles se trouvent subitement dans ce nouveau rôle de *toxic handler*. Quatre piliers importants nous ont permis d'aborder notre objet de recherches : la crise, la résilience, l'émotion, les ressources.

La crise

L'étude de la crise dans les organisations est récente. Les différentes définitions qu'on trouve dans la littérature sont diverses : certains parlent de crise en termes de caractéristiques, d'autres de causes ou de conséquences. Selon Lagadec, une autre caractéristique développée dans la littérature est l'existence d'un élément déclencheur. Même s'il ne provoque pas la crise à lui tout seul, il en est le déclencheur. Dans sa définition d'une crise industrielle, Shrivastava indique que cet événement a toujours pour origine une action humaine. Cet événement déclencheur survient à la suite de signaux qui ont été déclencheurs eux aussi, mais qui n'ont pas été perceptibles. Lesca² les appelle les « signaux faibles ». Trois événements dans la durée du cycle de vie de la crise peuvent être repérés. Il s'agit de « l'avant-crise », du « pendant la crise » et de « l'après-crise »³.

La résilience

La résilience est la capacité de rebondir d'un individu. Ce concept a été mis en évidence par Emmy Werner. Cette notion peut être appliquée à l'entreprise. L'entreprise est formée du milieu interne et de l'environnement externe. Le milieu interne regroupe l'ensemble des forces internes à l'entreprise. Ce milieu est constitué par la

2. Lesca H., « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche », *Economies et Sociétés*, série *Sciences de Gestion*, n° 20, p. 31-50, 1995.

3. Lagadec P., « Prévention et conduite des situations de crise – Exploration d'initiatives récentes prises dans de grandes organisations », ministère chargé de l'Environnement, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique, 1990.

connexion de processus, de technologies, fonctions, structures et agents humains qui sont en interaction. On y observe la synergie de ces différents sous-systèmes. L'entreprise entretient avec son environnement un rapport soigné. Elle y puise les ressources dont elle a besoin mais ces relations sont souvent la source de perturbations.

L'émotion

L'étude de l'émotion dans les organisations n'est plus un phénomène nouveau et les contributions aux débats sur l'émotion dans les organisations sont nombreuses. Il existe des études qui consacrent la reconnaissance de l'émotion comme un principe indispensable de la vie organisationnelle.

Les ressources

Frost introduit l'idée de toxicité dans les organisations dans son exploration des douleurs et des diverses émotions négatives telle que la colère, la frustration, la peur et l'anxiété. Ce chercheur explique que certaines émotions négatives sont les sous-produits inévitables du fonctionnement d'une organisation. Les niveaux de substances toxiques des émotions peuvent être changés, la toxicité est essentiellement contagieuse et si elle n'a pas pris forme, alors un réservoir de douleur émotionnelle finira par se noyer dans les aspects organisationnels de la vie. Selon Frost, les émotions toxiques agissent comme une substance nocive, qui assèche la vitalité des individus et de l'ensemble de l'organisation. Ces émotions provoquent tout ce qui peut potentiellement causer des dysfonctionnements pouvant aller du simple retard jusqu'à un départ massif des employés.

Certaines ressources spécifiques à l'organisation ont la caractéristique de prendre sur elles les souffrances de leurs collègues, on les appelle les *toxic handlers*. L'approche basée sur les ressources de Wernerfelt et Barney (*resource-based view*) a connu un grand succès depuis son développement dans la dernière décennie.

Définir la compassion

L'attention à la compassion dans les organisations est relativement récente. Les réflexions sur la compassion se trouvent dans des conversations à travers la religion, la philosophie, la psychologie, la sociologie et la médecine et datent de 5000 ans et plus. La compassion est un élément essentiel, mais souvent négligé des aspects de la vie dans les organisations. Bien que les organisations soient souvent décrites comme des sites de la douleur et de la souffrance, ils sont aussi des lieux de guérison, où la bienveillance et la compassion sont à la fois données et reçues.

La compassion dans les organisations

Dans cet ouvrage, nous explorons la compassion organisationnelle. Nous discutons de la prévalence et des coûts de la douleur générée dans la vie organisationnelle. Nous identifions la compassion comme un processus individuel, collectif et organisationnel qui peut se produire en réponse à la souffrance. La compassion se déroule dans le cadre de trois sous-processus (remarquer, éprouver et agir au regard de la souffrance d'autrui). Nous misons sur ce cadre ; l'organisation affirme que la compassion existe lorsque des membres d'un système éprouvent et répondent à la douleur vécue par les membres de ce système. Nous nous concentrons sur l'organisation de la compassion qui contribue à l'essor du travail positif dans l'organisation.

Processus individuel

Tout d'abord, nous examinons ce que signifie le processus de la compassion pour les individus dans les organisations et comment ils peuvent expérimenter la compassion. Nous identifions les nombreuses sources de la douleur dans les organisations et discutons de la façon dont les individus peuvent guérir autrui par l'acte de « remarquer » la souffrance, puis « d'éprouver » une réaction émotionnelle » à la douleur et enfin « agir » pour apaiser la souffrance ou l'atténuer.

Processus collectif

L'organisation de la compassion existe lorsque les membres d'un système, remarquent, éprouvent et agissent à la douleur vécue par les membres de ce système. Nous soutenons que ces sous-processus deviennent collectifs quand ils sont légitimés dans un contexte organisationnel et propagés parmi les membres de l'organisation. Nous analysons ce processus collectif au sein de l'univers de l'entreprise et en dehors de cet univers (au foyer, entre amis...).

Processus organisationnel

Nous avons ensuite 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. En développant les processus de conceptualisation de la compassion, qui existent entre les individus et les niveaux de l'organisation, nous contribuons de façon importante à la compréhension du comportement dans les organisations. Tout d'abord, cette analyse fait la lumière sur 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. Ainsi elle contribue à combler les lacunes dans la littérature qui, souvent, ne parvient pas à représenter le facteur humain dans les organisations.

Réalisation d'un modèle d'analyse

Sur la base de Clark, nous identifions des sous-processus « remarquer », « éprouver » et « agir », chacun contribuant particulièrement au processus de compassion. Remarquer la souffrance d'autrui ; éprouver de l'emphase pour la douleur de l'autre ; agir à la souffrance des individus de l'entreprise. Ces éléments ont été analysés selon trois processus (individuel, collectif, organisationnel). La réflexion nous a conduits à comprendre ces processus au sein des organisations professionnelles. Nous avons réalisé un modèle d'analyse du processus

de compassion en entreprise en tenant compte de ces éléments et des quatre opérateurs conceptuels (crise, résilience, émotion, ressources). Pour réaliser l'ensemble de notre questionnaire, nous avons utilisé de nombreux outils et questionnaires développés tant par des chercheurs que des écoles, des institutions et des entreprises.

Etude de cas

Notre démonstration s'appuie sur quelques cas d'entreprises. Parmi les nombreuses possibilités qui s'offraient à nous, il fallait que la crise soit suffisamment grave pour être relayé par les médias. Ensuite il nous fallait connaître l'entreprise, son mode de vie et des personnes travaillant au sein de ces entreprises.

Conclusion

Ces trois composantes (idéal type du *toxic handler* ; crise personnelle ; crise de l'entreprise) doivent-elles être réunies ? Existe-t-il d'autres éléments que nous aurions oubliés ? Quel est l'intérêt d'une étude croisée au niveau individuel, collectif et organisationnel ? Allons-nous retrouver les mêmes croisements d'idées, tant avec les entretiens, directifs, semi-directifs, non directifs, qu'avec l'observation participante de l'entreprise (son analyse de contenu). Observation faite soit parce que nous étions nous-mêmes acteurs du changement ou observation relevée grâce aux médias, aux journaux et à Internet.

Résumé

Un acteur dans une entreprise en période de changement, subissant une crise organisationnelle liée à un changement et une crise personnelle (comme un divorce, une maladie, un deuil), sera impacté dans son identité individuelle. Cette identité par le phénomène de double crise sera déconstruite et mettra en avant l'identité personnelle de l'acteur. Un sentiment de compassion émergera pour une reconstruction de l'identité individuelle. L'acteur, porteur de cette nouvelle identité,

portera en lui sa souffrance et aussi les souffrances des autres acteurs, il agira en tant que catalyseur. Des études américaines montrent que ces individus appelés *toxic handlers* ou en traduction française « absorbeur d'angoisse » participent à la reconstruction de l'organisation lors d'une crise. Leurs influences sur les autres acteurs « en souffrance » sont constructives pour l'entreprise. Nous nous sommes intéressés au processus de création de la compassion et particulièrement au phénomène de double crise et à son impact sur l'individu (émergence d'un sentiment d'empathie). Le discours est le moyen utilisé pour transmettre ce sentiment de compassion.