



HAL
open science

Gilles TENEAU et Géraldine LEMOINE (2019), Toxic handlers. Les générateurs de bienveillance en entreprise

Adel Ben Mbarek

► **To cite this version:**

Adel Ben Mbarek. Gilles TENEAU et Géraldine LEMOINE (2019), Toxic handlers. Les générateurs de bienveillance en entreprise. Communication - Information, médias, théories, pratiques, 2020, 10.4000/communication.12436 . hal-03381335

HAL Id: hal-03381335

<https://hal.science/hal-03381335>

Submitted on 16 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

TENEAU, Gilles et Géraldine LEMOINE (2019), *Toxic handlers. Les générateurs de bienveillance en entreprise*, Paris, Odile Jacob

Adel Ben Mbarek

Adel Ben Mbarek est doctorant en science de communication et information et membre du Laboratoire Rigueur & Laboratoire TransitionS, Université ISCAE Manouba (Tunisie) et Université Côte d'Azur Nice. Courriel : adel.benmbarek@gmail.com

Cet ouvrage s'inscrit dans une logique de prévention des risques psychosociaux dans un contexte de crise et combine les aspects théoriques avec des cas concrets et des témoignages. Les auteurs s'intéressent plus précisément à la qualité de vie au travail qui devrait être un espace d'épanouissement et de bonheur pour le personnel. Ils présentent leur ouvrage à la fois comme une aide pour les managers pour surmonter les périodes de crise sur le plan individuel et collectif et comme un essai d'approfondissement de connaissance dans le domaine de la qualité du travail avec une focalisation précise sur les générateurs de bienveillance et leur rôle dans les groupes et les organisations.

Gilles Teneau et Géraldine Lemoine annoncent dans l'introduction que cet ouvrage s'inscrit dans la même lignée que les travaux de Peter Frost, dont les centres d'intérêt sont les comportements organisationnels et les ressources humaines. Parmi les objectifs de cet ouvrage, on compte la vulgarisation de ces travaux et la présentation d'une version adaptée au public français. Dans une approche psychologique, cet ouvrage participe à éclairer le rôle des générateurs de bienveillance (GB) dans les entreprises. Cet ouvrage se compose de neuf chapitres que nous pouvons regrouper en trois parties. La première partie, consacrée à la présentation du GB, compte trois chapitres : le premier chapitre aborde la définition de GB, le deuxième est consacré à la définition des différents types de GB et le troisième est réservé à la présentation des facteurs déterminants d'un GB. La deuxième partie étudie la relation entre le GB et le leadership (quatrième chapitre de l'ouvrage) et sa relation avec le manager (cinquième chapitre). La troisième partie se focalise sur l'idéal type de GB (sixième chapitre), avant d'aborder la question suivante dans le septième chapitre : Comment acquérir les compétences d'un porteur de confiance ? Une autre question est abordée dans le chapitre suivant : Comment favoriser la présence des GB dans l'entreprise ? Enfin, le dernier chapitre est réservé à la présentation de l'ennéagramme comme méthode de connaissance de soi et de développement des compétences nécessaires pour devenir un GB.

Dans cet ouvrage, Teneau et Lemoine proposent une étude détaillée des personnalités dans les entreprises qui sont peu connues, mais qui jouent un rôle important dans l'amélioration de la qualité de vie au travail grâce à leurs comportements envers leurs collègues. Cette étude s'inscrit dans une approche mettant à la disposition des managers et des responsables des ressources humaines dans les entreprises une lecture psychologique qui peut les aider à découvrir les GB dès la phase de recrutement.

Les auteurs mettent l'accent sur les managers et les cadres dans l'entreprise. Ces cadres se positionnent dans la couche intermédiaire de l'entreprise, entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle. La proximité, les interactions et les échanges avec le personnel représentent le lieu d'émergence des besoins d'empathie, de sympathie et de compassion. La population visée dans cet ouvrage n'est pas essentiellement des managers dans des postes-clés de l'organisation, mais celle qui occupe une place importante dans les tissus sociaux dans l'entreprise.

Les auteurs s'appuient sur une approche psychologique pour présenter cette catégorie des salariés. Ils partent de la situation de crise dans l'organisation qui participe à l'émergence des maladies de travail, à savoir la souffrance, l'angoisse, le *burnout* et autres. Cette situation devient permanente dans le management contemporain. D'où l'empathie, la sympathie et la compassion qui deviennent des compétences déterminantes dans les caractéristiques-clés d'un GB.

Dans le premier chapitre, les auteurs définissent le GB comme un individu attentif, doté d'une certaine sensibilité aux douleurs des autres. C'est celui qui valorise les émotions et les sentiments des autres, facilite la coordination, est compréhensif et porte au fond de lui l'enrichissement symbolique. De même, le GB idéal est l'individu qui est capable de comprendre la souffrance d'autrui. Les capacités principales de GB sont l'empathie, la sympathie et la compassion. Le GB typique participe au maintien de la résilience organisationnelle, par son effet sur le groupe. Il libère l'énergie individuelle de ses collègues et assure ainsi l'allègement de l'effet de la crise, il s'engage par l'action pour aider, il permet d'expliquer le changement et de lui attribuer un sens.

Dans le deuxième chapitre, les auteurs identifient trois types de GB : le porteur de confiance, le porteur de souffrance et le porteur de compassion. Le porteur de confiance se caractérise par la domination de la compétence de sympathie, il est quelqu'un attentif. Le porteur de souffrance se caractérise par la domination de la capacité empathique envers la souffrance des autres, il est capable d'éprouver ses émotions. Le porteur de compassion se caractérise par la domination de la

capacité de compassion, il est quelqu'un qui cherche l'action pour aider ses collègues. Dans ce chapitre, les auteurs présentent les caractéristiques de chaque type en fonction des capacités de sympathie, d'empathie et de compassion. Puis, dans une autre partie, ils expliquent les qualités de chaque type ainsi que les métiers propices. Concernant la relation entre les trois rôles, le porteur de souffrance et le porteur de compassion ont des relations de synchronisation et de cohérence. Le porteur de compassion aide le porteur de souffrance pour réagir, poser des actions et trouver des solutions.

Le troisième chapitre sert à répondre à la question suivante : *Pouvons-nous tous devenir des GB ?* Pour devenir un GB, il faut des critères liés à la personnalité de l'individu, à son histoire et à l'importance du comportement d'entraide et de soutien. Pour le comportement d'entraide, le GB est une personne capable de prendre sur elle la souffrance de ses collègues. Ainsi l'entraide et le soutien sont des comportements innés et se développent au cours du temps. Généralement, chez le porteur de souffrance, l'expérience personnelle est douloureuse, alors que le porteur de confiance n'a pas de perception intériorisée de la souffrance vécue. Les auteurs présentent ensuite les caractéristiques de GB en fonction du niveau d'étude, de la personnalité, de leurs relations avec leur famille. Ils proposent également de considérer le GB comme un patron atypique, qui encadre différemment. Ils cartographient ainsi les caractéristiques des GB dans les postes d'encadrement et de patronat.

Dans la deuxième partie, les auteurs focalisent sur le GB comme compétence qui peut caractériser les leaders et les managers dans les entreprises.. Dans le quatrième chapitre, les auteurs s'intéressent à la relation entre leadership et GB. Dans ce chapitre, les études se concentrent sur les compétences des GB et leur relation avec le leadership. Un leader peut être un GB quand il est un porteur de valeur d'épanouissement en entreprise. Le cinquième chapitre considère que les compétences de GB aident les managers à réussir leur mission dans les situations de crise puisqu'elles leur permettent de mieux comprendre la résistance et de proposer des solutions qui tiennent compte des contextes et des fragilités humaines des collaborateurs. Dans ce chapitre, les auteurs ont repris les différents types de GB pour donner les points forts et faibles d'un manager ou d'un leader de chaque type.

Dans la troisième partie, les auteurs présentent le GB modèle dans l'organisation et proposent des recommandations pour favoriser ou multiplier ces GB dans l'entreprise. Le sixième chapitre

présente le porteur de compassion comme l'idéal type de GB. Ce type est identifié par trois compétences-clés, à savoir la maîtrise de soi, l'acquisition de connaissances et sa capacité à être un guide. Ces compétences émergent d'un processus de compassion qui se caractérise par les déterminants suivants : la capacité de transformer la souffrance en puissance, une expérience de souffrance et les grandes perturbations vécues, l'acte de souffrance qui développe la capacité de recherche et de compréhension et, enfin, une théologie mystique comme la voie de sagesse qui donne un sens à la souffrance et affaiblit ses effets.

Le septième chapitre sert à répondre à la question suivante : Comment acquérir les compétences d'un porteur de compassion ? Le porteur de compassion est celui qui est capable d'absorber la souffrance des autres et qui leur propose des solutions pratiques sans être touché par la fatigue de la compassion. C'est un individu capable de prendre du recul et qui peut pratiquer la méditation de pleine conscience. Il développe ses capacités de telle sorte qu'il peut éviter les effets de la souffrance des autres. Dans ce cadre, les auteurs proposent des exercices et techniques de méditation qui peuvent aider la personne à prendre du recul et à gérer les douleurs des autres (ex. : techniques de la sophrologie, yoga nidra, yoga de rire). Le porteur de compassion développe ainsi son empathie à travers la communication non violente, l'intelligence émotionnelle et la psychologie positive.

Dans le huitième chapitre, les auteurs essaient de répondre à la question suivante : Comment favoriser la présence de GB dans une organisation ? Les auteurs considèrent que le GB est un vecteur de résilience organisationnelle par sa capacité à se remettre d'un état post-traumatique. C'est l'art de s'adapter après un accident. Pour favoriser la présence de GB dans une organisation, les auteurs proposent de privilégier la culture de dialogue dans l'entreprise, de promouvoir des stratégies d'encadrement et de direction atypique, de recourir à la communication non violente, de favoriser le codéveloppement ainsi que la créativité professionnelle et d'adopter les principes de la psychologie positive dans l'organisation.

À la fin de cet ouvrage (neuvième chapitre), Teneau et Lemoine proposent le modèle de l'ennéagramme comme technique qui permet d'analyser la personnalité des GB et qui leur permet, à eux, de développer leurs compétences.

Teneau et Lemoine concluent leur ouvrage par une interrogation sur la possibilité de se transformer en GB. Dans ce passage, ils mettent en lumière le comportement d'altruisme qui

permet de garantir les conditions du vivre-ensemble, quel que soit le contexte de crise ou de stabilité. Pour les auteurs, l'altruisme se base sur les compétences empathiques qui prennent la forme d'un état de motivation d'une personne à accroître le bien-être d'autrui. L'altruisme est un comportement qui caractérise le porteur de compassion, il s'apprend et se développe par l'expérience. L'altruisme est bon pour la personne, le groupe et la société.

COMMENTAIRES

Comme il était annoncé dans l'introduction, cet ouvrage entre dans le cadre de vulgarisation des travaux de Peter Frost auprès du public français. Il met en lumière une catégorie qui vit à côté de nous dans les groupes et les organisations et qui joue un rôle essentiel dans notre vie. Cette catégorie est très active dans les situations de crise puisqu'elle permet d'affaiblir les effets de celles-ci sur la personne. Cet ouvrage s'adresse aux managers dans les organisations pour attirer leur attention sur cette population comme des vecteurs de résilience dans les situations de crise.

Bien que Teneau et Lemoine aient considéré les organisations comme des espaces de croissance humaine et de développement des forces humaines, nous pouvons affirmer que cette relation entre la personne et l'organisation est déséquilibrée puisqu'elle peut s'inscrire dans le cadre de la domestication de l'être humain et de ses comportements de résistance. C'est un travail qui propose une approche de rationalisation des comportements humains et qui se présente comme un guide des bonnes pratiques permettant au manager d'identifier les GB et de développer leurs compétences pour affaiblir les effets des nouvelles pratiques de management contemporain. C'est une vision qui n'échappe pas aux critiques adressées au modèle capitaliste dans la gestion des organisations. Mais en même temps, les auteurs essaient de trouver un sentier pour accroître les conditions de bien-être des individus dans les organisations.