



HAL
open science

Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs : de la compassion à la régulation

Stéphan Pezé

► **To cite this version:**

Stéphan Pezé. Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs : de la compassion à la régulation. La Revue des Conditions de Travail, 2014, 1, pp.171-178. halshs-01079377

HAL Id: halshs-01079377

<https://shs.hal.science/halshs-01079377>

Submitted on 4 Nov 2014

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.

Copyright

Stéphan Pezé

Université Paris-Est Créteil, IRG (EA 2354)

ESIAG-MIAGE, 71 rue St Simon, 94 017 Créteil

stephan.peze@u-pec.fr

Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs : de la compassion à la régulation

Résumé : La prévention des risques psychosociaux la plus répandue est de type « secondaire » et « tertiaire ». Dans ce cadre, les managers de proximité sont incités à davantage de vigilance et à pratiquer l'écoute active de leurs salariés. Que les managers fassent preuve de compassion semble ainsi désirable et aller de soi. Pourtant, compte tenu des caractéristiques et tensions propres à leur travail, comment les managers de proximité exercent-ils cette compassion ? Une étude empirique menée auprès de 24 managers montre ainsi que si les managers éprouvent effectivement de la compassion envers la souffrance de leurs collaborateurs, celle-ci est prise dans un ensemble de questionnements spécifiques à la nature de la relation hiérarchique et aux responsabilités qu'elle suppose. Cet article met ainsi en évidence quelques traits saillants de cette forme de régulation méconnue et suggère des pistes pour accompagner son exercice.

Mots clés : compassion, managers, risques psychosociaux, régulation

La médiatisation de suicides liés au travail a poussé le développement de la prévention des risques psychosociaux (RPS). Malgré la signature d'accords, les actions les plus répandues sont encore du ressort de la prévention secondaire et tertiaire, centrées sur les individus (Douillet, 2013), telles que la formation des managers ou la prise en charge des salariés en souffrance. Au-delà de l'intervention croissante de professionnels du soutien psychologique, les managers de proximité sont incités à davantage de compassion vis-à-vis de leurs salariés. Que les managers fassent preuve de compassion semble ainsi désirable et aller de soi.

Dès lors, l'écoute de la souffrance des salariés et la recherche de solutions constituent une des tâches prescrites aux managers, qui est également une des formes de régulation¹ qu'ils peuvent exercer. Cette tâche s'intègre dans une activité marquée par la variété des tâches, leur brièveté et leur fragmentation (Mintzberg, 2009), tâches faisant l'objet d'attentes contradictoires de la part des autres membres de l'organisation (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) et impactées par l'évolution des modes de gestion et des TIC². Absorbés par l'alimentation de « machines de gestion », les managers n'ont pas toujours le temps de mener à bien leur travail de régulation (Detchessahar, 2011) qui reste pour l'essentiel invisible et largement exclu des critères d'évaluation de leur performance (Conjard et Journoud, 2013). Les managers ont ainsi peu de temps pour être attentifs, disponibles et à l'écoute de leurs collaborateurs – éléments pourtant indispensables pour éprouver de la compassion. Charnière désignée de la prévention des RPS (Journoud et Pezé, 2012), comment les managers de proximité exercent-ils cette compassion ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur la littérature sur la compassion dans les organisations et sur une étude empirique menée auprès de 24 managers. Nos résultats mettent en évidence quelques uns des traits saillants de cette forme de régulation méconnue.

1 La compassion dans les sciences de gestion

1.1 Définition et caractéristiques

En théorie des organisations, la compassion est la « conscience de la souffrance d'autrui et le désir de la soulager³ » (Frost, 1999 : p. 128). Selon Frost (1999), c'est ce dernier élément, la

¹ Ce n'est qu'une des formes de régulation et de soutien à la réalisation de l'activité des collaborateurs, qui plus est davantage curative que préventive ; elle n'épuise donc pas le registre des formes variées de la régulation.

² Technologies de l'Information et de la Communication

³ Traduction personnelle de l'auteur de la définition du *Merriam-Webster' Collegiate Dictionary* utilisé par Frost (1999 : p. 128).

volonté d'agir, qui la distingue de l'empathie. De plus, la compassion est envisagée dans une perspective relationnelle (elle n'est pas « détenue » mais exercée dans le cadre d'une relation interpersonnelle) et processuelle, impliquant trois étapes (Kanov et al., 2004) : (1) remarquer la souffrance (*noticing*) en étant attentif aux émotions et autres signaux subtils dans nos interactions quotidiennes, (2) ressentir cette souffrance du point de vue d'autrui (*feeling*) et (3) agir pour alléger la souffrance d'autrui ou l'aider à vivre avec (*responding*), principalement au travers d'un soutien émotionnel, de moyens matériels ou en accordant du temps et de la flexibilité (Lilius et al., 2011). Atkins et Parker (2012) ont proposé une quatrième étape, entre *noticing* et *feeling*, d'évaluation de la situation : la compassion n'est pas automatiquement éprouvée lorsqu'une souffrance est identifiée ; selon une évaluation de la personne et de la situation, les individus peuvent ressentir d'autres émotions (colère, tristesse, etc.), voire n'en ressentir aucune.

Si elle n'est pas toujours fructueuse, cette compassion entraîne des conséquences positives pour les salariés en souffrance et pour l'organisation et sa performance (Lilius et al., 2011). Elle est toutefois invisible, attendue mais non reconnue dans les objectifs fixés (Robinson et Frost, 1999).

1.2 La compassion dans l'organisation

La compassion implique deux types de compétences interpersonnelles qui peuvent être développées dans le temps (Frost et al., 2006) : l'écoute active et la capacité à créer un « espace sécurisé » (*holding space*) pour gérer la détresse – cet espace reposant sur des actions plus ou moins nombreuses, rapides et adaptées aux besoins et circonstances de ceux qui souffrent (Lilius et al., 2011). De plus, elle implique un travail émotionnel pouvant conduire à l'épuisement (*burnout*) si l'on est trop longtemps immergé dans la souffrance d'autrui (Robinson et Frost, 1999 ; Frost, 2003).

Au niveau collectif et organisationnel, plusieurs actions peuvent être développées pour soutenir l'exercice spontané de la compassion : reconnaître le rôle de celles et ceux que l'on appelle *toxin handlers* et favoriser le partage d'expérience entre eux (Frost, 2003) ; dégager du temps pour rencontrer les autres membres de l'organisation, diffuser des valeurs et un vocabulaire permettant de problématiser la souffrance et son traitement tout en favorisant le développement de relations de qualité entre les membres de l'organisation (Lilius et al., 2011). Enfin, des programmes spécifiques peuvent être développés en vue

d'institutionnaliser le traitement compassionnel de la souffrance : désigner des personnes qualifiées ou mettre en œuvre des programmes formels d'aide aux employés (Lilius et al., 2011) – soit des actions de prévention tertiaire.

1.3 Et les managers ?

Ces travaux n'étudient pas spécifiquement la compassion éprouvée par les managers : la compassion peut être le fait de n'importe quelle personne dans l'organisation même si le personnel des services de gestion des ressources humaines et les dirigeants seraient davantage concernés (Frost, 2003 ; Robinson et Frost, 1999). Elle peut également s'exercer entre les membres d'une équipe (Lawrence et Maitlis, 2012). Celles et ceux qui l'exercent le font généralement parce qu'ils sont sollicités pour leur personnalité (de nature calme, digne de confiance, peu prompts aux jugements), pour la reconnaissance qu'ils reçoivent ou encore parce que c'est leur philosophie de vie (Robinson et Frost, 1999). Seule indication concernant les managers : la progression hiérarchique suppose de montrer une résistance au stress et amène à dissimuler ses émotions ou à passer sous silence les situations les impliquant (Frost 2003). Si les managers de proximité sont censés – en plus du reste – se conduire en « premiers acteurs de santé » de leurs équipes (Lachmann et al., 2010)⁴, ils doivent le faire sans se laisser déborder par la charge émotionnelle d'un tel exercice.

Dans ces conditions, comment les managers de proximité exercent-ils cette compassion ? Si la littérature ne répond pas directement à cette question, elle fournit de précieux outils d'analyse que nous avons mobilisés dans une recherche empirique visant à explorer ce phénomène.

2 Méthodologie

Nous avons réalisé une étude empirique auprès de 24 managers d'une grande entreprise du secteur du divertissement⁵. Au travers de 45 entretiens⁶ de recherche et de plusieurs jours d'observation, nous avons collecté 30 récits de situations impliquant la gestion d'un collaborateur en souffrance, situations d'expression de compassion, à divers degrés, par les

⁴ Tout comme, pour diverses raisons et sans nécessaire intention de nuire, il peut également être un « *toxic boss* » directement à l'origine de la souffrance de ses subordonnés (Frost, 2003).

⁵ Dont 13 femmes et 11 hommes âgés de 31 à 61 ans, encadrant entre 4 et 121 salariés (11 étant responsable d'un service opérationnel et 14 d'un service dit fonctionnel), ayant en moyenne 3 ans d'ancienneté dans le poste (et 13 ans dans l'entreprise – de 6 mois à 22 ans).

⁶ A l'exception de 3 managers, tous ont été interviewés deux fois dans un intervalle de 3 à 6 mois.

managers. Ces récits ont fait l'objet d'une analyse individuelle avant d'être systématiquement comparés (Miles et Huberman, 2003) afin d'identifier les traits récurrents et les principales variations dans la façon dont les managers géraient ces situations impliquant leur compassion.

3 Résultats

Les 30 récits collectés racontent des situations de souffrance ayant une origine à dominante personnelle pour 17 cas (contexte familial : violences conjugales, séparation, etc. ; personnel : problèmes de santé, relationnels ; ou matériel : problèmes d'argent, de logement, etc.). Certaines de ces situations, très intimes, sont connues en détail par le manager. A l'inverse, dans sept cas, la souffrance a une origine davantage professionnelle (changements impactant le contenu du travail de la personne et entraînant insatisfaction personnelle voire incompétence, etc.). Enfin, cinq cas renvoient à un cumul de difficultés personnelles et professionnelles. Si ces situations sont majoritairement ponctuelles, cinq cas renvoient à des situations « récurrentes », le collaborateur en question ayant régulièrement des difficultés. Enfin, environ la moitié des cas implique une succession d'évènements du fait de rebondissements, de difficultés à trouver une solution ou encore d'une « rechute » du collaborateur – l'autre moitié faisant référence à des situations gérées dans un court laps de temps.

Si ces situations de souffrance se présentent sous des formes variées, celles-ci sont gérées par le manager selon des dynamiques relativement proches que nous allons développer au travers des grandes étapes répertoriées dans la littérature.

3.1 *Noticing* : remarquer la souffrance

Comment les managers remarquent-ils la souffrance ? Dans un tiers des situations, comme le signale la littérature, ils sont sensibles aux signaux manifestes d'une souffrance, majoritairement par le constat de larmes versées, de plaintes directes de salariés ou encore via le signalement d'un membre de l'équipe ; dans ces situations, le manager va s'entretenir avec le salarié, sa compassion étant déjà activée.

Pourtant, dans la majorité des cas, les managers prennent conscience d'une situation de souffrance en étant tout d'abord attirés par deux autres catégories de signaux : la baisse de performance du salarié (tant qualitative que quantitative) et/ou des écarts de

comportements (majoritairement retards et absences injustifiées). Ces deux indicateurs les poussent à convoquer le salarié en question ou à s'entretenir avec lui. Ce n'est que lors de ce moment d'échange et d'écoute du salarié que la souffrance à l'origine de son comportement fait surface, suscitant alors la compassion du manager. La souffrance est donc notée indirectement, du fait du rôle de supervision du manager.

3.2 *Feeling* : évaluer la situation et ressentir la compassion

Comment les managers ressentent-ils la souffrance de leurs collaborateurs ? Comme le signale Ugo⁷ : « J'étais sincèrement embêté pour eux. C'est le genre de choses dont on aimerait bien se passer. » Dans les cas étudiés, les managers sont sensibles à la souffrance de leurs salariés – même si l'intensité de cette émotion varie selon les situations et les managers. De plus, comme le soulignent Atkins et Parker (2012), une évaluation de la situation intervient au moment de la prise de conscience de la souffrance, en particulier lorsque le manager reçoit un salarié suite à une baisse de performance ou un écart de comportement : l'irruption de la souffrance l'oblige à réviser son interprétation. Comme Ugo le précise : « Derrière, moi je ne peux pas faire du simple disciplinaire comme si elle ne s'était pas confiée parce qu'il faut quand même tenir compte de ce qu'on nous dit sinon ça ne sert à rien de poser des questions. »

Il nous semble cependant que cette évaluation n'est pas tant liée à la personne souffrante qu'au rôle dont le manager se sent investi. Au-delà de la compassion éprouvée, l'irruption de la souffrance entraîne un « cas de conscience » qui se traduit dans un questionnement sur l'attitude à adopter⁸. Les managers veulent aider le collaborateur à aller mieux ou, a minima, ne pas aggraver sa souffrance en les sanctionnant. Il se produit alors ce que nous appelons une *horizontalisation* de la relation : le manager va suspendre temporairement la relation hiérarchique pour se positionner davantage en confident et conseiller, ce qui se traduit par une écoute et une vigilance accrue témoignée au collaborateur. De plus, le manager va entourer le collaborateur d'un *état d'exception* qui se traduit par la suspension partielle d'une partie des règles qui lui sont applicables en vue de faciliter la mise en œuvre de réponses personnalisées pour l'aider à faire face à sa souffrance.

⁷ Prénom fictif.

⁸ Notons qu'ici les managers vont également sonder la vraisemblance de la souffrance exprimée – notamment pour détecter une éventuelle stratégie mobilisée par certains collaborateurs en vue d'obtenir par ce biais des avantages (mutations, changements d'horaires, etc.) qu'ils n'ont pas obtenu par les voies traditionnelles.

3.3 *Responding* : trouver une solution adaptée

Que font les managers pour aider leurs collaborateurs ? La littérature signale trois leviers : le soutien émotionnel, les moyens matériels, le don de temps et de flexibilité (Lilius et al., 2011). Dans les cas étudiés, seuls le premier (soutien) et le dernier (temps/flexibilité) sont effectivement mobilisés par les managers⁹.

(1) Le soutien s'effectue au travers de plages de temps dédiées à l'écoute de leur collaborateur, permettant de le soulager, mais également de les accompagner (pour leur redonner confiance ou développer leurs compétences) ou les conseiller (notamment sur les personnes susceptibles de les aider : médecin traitant, psychologue, etc.). Ce soutien implique généralement des rencontres informelles qui s'espacent dans le temps. Enfin, ce soutien est fréquemment réalisé en lien avec le médecin du travail.

(2) Les managers font bénéficier leurs collaborateurs de flexibilité au travers d'aménagement temporaires (accorder des congés, aménager les horaires, alléger la charge de travail, etc.) ou définitifs (changement de poste au sein de l'équipe, d'horaires de travail, etc.). Ces aménagements visent à soulager la pression exercée par les impératifs de performance et de comportement que le salarié a du mal à respecter du fait de son état de souffrance. Ils supposent un report de la charge de travail sur d'autres acteurs (le manager ou les collègues du salarié) ou un report dans le temps. Ces aménagements relèvent des marges de manœuvre du manager ou d'autres acteurs qu'il sollicite : les ressources humaines (obtenir une formation, un bilan de compétence, etc.), le N+1 (faciliter une mutation), le médecin du travail (statuer sur l'aptitude médicale), etc.

Ces réponses sont « sur-mesure », organisées au sein de l'état d'exception ouvert par le manager pour le salarié : l'écoute de la souffrance d'autrui opère ainsi dans l'horizontalisation de la relation, mettant en relation deux êtres humains avant tout ; l'exercice de la flexibilité demande une dérogation : le salarié ne fera pas une partie de ce qui est attendu de lui dans le cadre de son poste. En outre, ces réponses sont itératives : certaines situations sont rapidement résolues¹⁰, d'autres demandent plusieurs ajustements.

⁹ A une exception près où un manager va personnellement prêter de l'argent à un de ses salariés pour qu'il puisse, en hiver, payer le chauffage de son domicile – une caravane – par compassion non pour le salarié lui-même mais pour sa femme et son nouveau né.

¹⁰ Il s'agit soit de situations simples, soit de situations similaires à d'autres vécues par le passé par le manager – il puise alors dans ces expériences pour s'inspirer de ce qui avait marché à l'époque.

Elles sont également l'objet d'un questionnement important du manager sur ce qu'il doit faire ou non :

- « Quelle attitude adopter ? Est-ce mon rôle ? Ne vais-je pas l'enfoncer ou au contraire l'assister ? »
- « Combien de temps dois-je consacrer à l'écouter ? »
- « Vers qui puis-je l'orienter ? Que puis-je leur dire – médecin, RH, N+1, team-leaders, équipe – sans trahir la confidentialité de nos échanges ? »

En outre, l'horizontalisation de la relation amène le manager à s'interroger sur les excès d'une telle posture – pour le qualifier, ils font référence à deux figures du travail social : « l'assistante sociale » et « le psychologue ».

Il est important de noter que ces réponses – tout comme l'état d'exception qu'elles dessinent – ne sont pas orientées exclusivement par la volonté de soulager la souffrance du salarié ou du moins de lui permettre de vivre (et travailler) avec. En effet, elles visent également à permettre le retour de la performance et d'un comportement adéquat du collaborateur, ce qui ne se produit pas toujours.

3.4 Et ensuite ?

La littérature indique que les réponses apportées ne sont pas toujours couronnées de succès. Pour le manager, cela a des implications qui vont au-delà de la déception de ne pas avoir pu ou su aider quelqu'un : il faut en effet qu'il clôture l'état d'exception qu'il a ouvert. Deux cas de figure se présentent. (1) La sortie « par le haut » : lorsque le salarié va mieux et retrouve sa performance (entraînant une satisfaction du manager). C'est le cas idéal, il concerne la majorité de nos cas ; (2) La sortie « par le bas » : lorsque malgré les réponses apportées le comportement du salarié et/ou ses résultats ne s'améliorent pas, rendant l'état d'exception intenable pour plusieurs raisons : manque d'équité de traitement vis-à-vis des autres salariés ; risque de jugement d'inefficacité par son N+1 ; dégradation de la santé du manager qui est allé trop loin, embrassant la figure de « l'assistante sociale » (le manager peut par ex. se trouver en difficulté dans son travail du fait du temps consacré au salarié et de la charge de travail qu'il absorbe à sa place). Cette situation, qui concerne 5 des 30 cas étudiés, se solde diversement : par un recadrage avec retour aux conditions d'emploi initiales ou une restriction drastique de l'état d'exception ou par une mutation ou un

licenciement du collaborateur. Dans ces cas, les managers éprouvent davantage un sentiment d'échec.

4 Discussion

La compassion dont fait preuve le manager vis-à-vis de la souffrance de ses collaborateurs dépasse le cadre de la relation interpersonnelle bienveillante : elle plonge le manager dans d'importants questionnements vis-à-vis de ses responsabilités, de son rôle et de ses limites. Ce cadre d'expression de la compassion a des implications pour la littérature sur la compassion et pour la prévention des RPS.

4.1 Implications pour la littérature sur la compassion dans les organisations

Si l'intérêt des travaux sur la compassion est de reconnaître l'existence, au sein des organisations, des dimensions de l'expérience humaine que sont la souffrance et la compassion¹¹, ils présentent deux grandes limites.

Tout d'abord, ils offrent une vision des organisations au sein desquelles l'expression de la compassion serait uniquement dépendante de la qualité des relations interpersonnelles. Ce faisant, ils négligent l'influence que fait peser la hiérarchie, l'existence de la subordination¹², entre les subordonnés et leurs managers. Or, dans cette configuration, l'environnement sécurisé (*holding space*) décrit dans la littérature prend la forme d'un état d'exception temporaire délimité par les responsabilités du manager vis-à-vis de ses salariés : responsabilité managériale (performance, respect des règles) et morale (équité, confiance et confidentialité). Si le manager peut effectivement se positionner d'égal à égal avec un collaborateur en souffrance, cette horizontalisation de la relation ne peut être que temporaire, au risque de voir le manager sortir de son rôle.

Ensuite, et au-delà du champ de cet article, ces travaux négligent de s'interroger sur les origines de la souffrance au sein des organisations : celle-ci serait un *sous-produit normal* de la vie organisationnelle (Frost, 2003 : p. 8). Comme Clot (2010) l'écrit à propos de l'entreprise compassionnelle, cette posture ne permet pas d'interroger la contribution de l'organisation du travail à l'origine de cette souffrance.

¹¹ La reconnaissance de la souffrance et de la compassion peut également impliquer un programme politique visant à orienter les recherches en gestion vers le bien-être plutôt que vers la performance, soulignant l'interconnexion et l'ouverture à autrui plutôt que la poursuite d'intérêts personnels (Rynes et al., 2012).

¹² Nous pourrions également évoquer d'autres formes de hiérarchies, plus symboliques par exemple.

4.2 Implications pour la prévention des RPS et le travail managérial de régulation

L'appel à la compassion pour humaniser les organisations est difficilement critiquable en soi. Toutefois, au-delà de l'injonction difficilement crédible (éprouvez de la compassion !) et s'agissant des managers, cet appel aux « bons sentiments » relève davantage d'une prescription supplémentaire dont la mise en œuvre pose doublement problème : d'une part parce que les tâches quotidiennes des managers limitent leur proximité avec leurs équipes (Detchessahar, 2011), d'autre part parce que le cadre de la relation manager-subordonné contraint l'expression de la compassion. En outre, cette compassion attendue mais non-reconnue participe à un dangereux isolement des managers, contraints de réguler dans la clandestinité au risque de leur propre santé.

Pour s'éloigner de la prévention tertiaire et de l'approche individuelle, il est possible de mener une réflexion sur le cadre d'exercice de la régulation managériale. Cette réflexion implique tout d'abord de reconnaître les conditions concrètes d'exercice de la compassion et de proposer des actions visant à faciliter ce travail – mais aussi, en premier lieu, à éliminer ou réduire durablement les causes professionnelles conduisant à la détresse. La mise en place d'espaces de discussion entre pairs constitue un premier dispositif permettant de rompre l'isolement et d'élaborer collectivement des règles de métier pour agir sur et dans ces situations (Journoud et Pezé, à paraître), favorisant l'étayage entre managers et accompagnant leur professionnalisation continue.

5 Conclusion

Au-delà des situations de gestion des collaborateurs en détresse, il semble souhaitable de mener une réflexion plus générale concernant l'ensemble des situations de régulation auxquelles sont confrontés les managers. Une première façon de procéder pourrait être de répertorier les situations typiques de régulation, c'est-à-dire de rassembler les multiples situations singulières de régulation ayant des caractéristiques similaires (par exemple, dans les facteurs y conduisant mais également dans les ressources permettant d'y faire face) en situations typiques susceptibles de se décliner dans de multiples configurations. Toutefois, il ne s'agit pas tant de les lister que de comprendre finement leur dynamique – à l'image de ce que cet article propose concernant les situations de gestion des collaborateurs en détresse. Un tel diagnostic suppose une attention au travail réel des managers, par exemple au moyen

d'entretiens individuels et/ou collectifs ou encore d'une mise en discussion de la qualité du travail d'encadrement entre pairs.

La (re)connaissance de ces situations et de leur dynamique pourra déplacer la réflexion au niveau des conditions organisationnelles d'apparition et de gestion de celles-ci, permettant d'agir plus aisément en amont sur les marges de manœuvre des managers. L'objectif n'étant plus de leur demander de faire davantage mais de leur redonner la capacité de « réajuster ou re-concevoir les exigences de la production » (Douillet, 2013 : p. 156). Le premier niveau d'action sur les marges de manœuvres questionne ainsi les ressources et contraintes qui facilitent ou limitent l'exercice de la régulation managériale en situation. Il suppose des transformations au niveau de l'organisation du travail. Les espaces de discussion apparaissent ici également utiles pour accompagner les managers dans l'appropriation de ces marges de manœuvres, à la fois celles que l'organisation prévoit et celles qui, issues de la créativité et de l'expérience des managers, constituent des « ficelles du métier ».

Bibliographie

Atkins, P.W.B. et Parker, S.K. (2012), « Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, p. 524–546.

Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 190 p.

Conjard, P. et Journoud, S. (2013/5), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, n° 63, p. 81-97.

Desmarais, C., et Abord de Chatillon, E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.

Detchessahar, M. (2011/5), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, n° 214, p. 89-105.

Douillet, P. (2013), « Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail », Editions du Réseau ANACT, 160 p.

Frost, P.J. (1999), « Why compassion counts! », *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, n° 2, p. 127-133.

Frost, P.J. (2003), *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Harvard Business School Press, 251 p.

Frost, P.J., Dutton, J.E., Maitlis, S., Lilius, J.M., Kanov, J.M., Worline, M.C. (2006), « Seeing organizations differently: Three lenses on compassion », in S.R. Clegg, Hardy, C., Lawrence, T.B. et Nord, W.R., *The SAGE handbook of organization studies* (2nd edition), Sage Publications, p. 843-866.

Journoud, S. et Pezé, S. (2012/1), « La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 51-59.

Journoud, S. et Pezé, S. (à paraître), « Promesses et pièges des groupes d'analyse de pratiques managériales dans le cadre d'une formation aux RPS », in P. Sarnin, Kouabenan, R., Bobillier Chaumon, M.E., Dubois, M. et Vacherand-Revel, J., *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention*, L'Harmattan.

Kanov, J.M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J.E., Frost, P.J., Lilius, J.M. (2004), « Compassion in organizational life », *American Behavioral Scientist*, vol. 47, n° 6, p. 808-827.

Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010), « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Rapport fait à la demande du Premier ministre, 19 p.

Lawrence, T.B., et Maitlis, S. (2012), « Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, p. 641–663.

Lilius, J.M., Kanov, J.M., Dutton, J.E., Worline, M.C., Maitlis, S. (2011), « Compassion revealed: what we know about compassion at work (and where we need to know more) », in K.S. Cameron et Spreitzer, G.M., *The handbook of positive organization scholarship*, Oxford University Press, p. 273-287.

Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 626 p.

Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, 320 p.

Robinson, S.L. et Frost, P.J. (1999), « The toxic handler: Organizational hero – and casualty », *Harvard Business Review*, Juillet-août, p. 96-106.

Rynes, S.L., Bartunek, J.M., Dutton, J.E. et Margolis, J.D. (2012), « Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, p. 503-523.