

**Titre : La compassion managériale comme propulseur de la santé organisationnelle en temps de perturbations**

Rubrique : Perspective théorique

**Auteur(s)**

- 1 : Simon Grenier
- 2 : Francesco Montani
- 3 : Jean-François Gagnon
- 4 : Alexandrine Dupuis

Citation : Grenier, S., Montani, F., Gagnon, J.-F. et Dupuis, A. (2022). La compassion managériale comme propulseur de la santé organisationnelle en temps de perturbations. *Ad Machina*, 6(1), 179-195.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no6.1509>

---

**Affiliation des auteurs**

- |                  |                          |   |
|------------------|--------------------------|---|
| 1 : Université : | Université de Montréal   | Courriel : <a href="mailto:simon.grenier.4@umontreal.ca">simon.grenier.4@umontreal.ca</a>                   |
| 2 : Université : | Université de Bologne    | Courriel : <a href="mailto:francesco.montani@unibo.it">francesco.montani@unibo.it</a>                       |
| 3 : Université : | Université de Sherbrooke | Courriel : <a href="mailto:jean-francois.gagnon13@usherbrooke.ca">jean-francois.gagnon13@usherbrooke.ca</a> |
| 4 : Université : | Université de Sherbrooke | Courriel : <a href="mailto:alexandrine.dupuis@usherbrooke.ca">alexandrine.dupuis@usherbrooke.ca</a>         |

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Les gestionnaires en organisation sont appelés à jouer un rôle clé dans la préservation et la promotion de la santé organisationnelle en temps de perturbations ou de changements sociaux importants. Pourtant, les données scientifiques sont limitées par rapport aux conditions permettant aux gestionnaires de mettre en œuvre des actions pour soutenir la santé organisationnelle. Porter un intérêt à cette question est crucial considérant que les gestionnaires sont parmi les acteurs organisationnels les plus affectés par des problèmes de santé psychologique et ce, tout en étant ceux qui doivent affronter et réduire l'impact des perturbations externes liées aux changements sociaux qui affectent l'organisation. L'objectif du présent article est de proposer un modèle conceptuel clarifiant le rôle de la compassion managériale en tant que levier de la santé organisationnelle à travers l'identification des mécanismes médiateurs et d'une condition modératrice propre à l'état psychologique des gestionnaires eux-mêmes. De ce fait, nous suggérons que les processus organisationnels de type psychosocial jouent un rôle médiateur dans la relation entre la compassion managériale et la santé organisationnelle alors que la détresse managériale, induite par des stressors extraorganisationnels, agit à titre de modérateur. À cette fin, nous proposons d'intégrer la théorie des ressources cognitives et les écrits sur la détresse au travail pour élaborer notre modèle. Les contributions de ce modèle à l'avancement de la théorie sur la compassion managériale et la santé organisationnelle en temps de perturbations sociales et économiques seront discutées.

### Abstract

*Organizational managers are called upon to play a key role in preserving and promoting organizational health in times of major social disruption or change. Yet, scientific evidence is limited on the conditions that allow managers to implement actions supporting organizational health. It is crucial to take an interest in this question, considering that managers are among the organizational actors most affected by psychological health problems, while they are those who must face and reduce the impact of external disturbances linked to social changes affecting the organization. The objective of this article is to propose a conceptual model that clarifies the role of managerial compassion as a lever of organizational health, by identifying mediating mechanisms and a moderating condition specific to the psychological state of the managers themselves. Therefore, we suggest that psychosocial type organizational processes play a mediating role in the relation between managerial compassion and organizational health, while managerial distress, induced by extra-organizational stressors, acts as a moderator. To this end, we propose integrating the theory of cognitive resources and the literature on work distress to develop our model. The contributions of this model to the advancement of the theory on managerial compassion and organizational health in times of social and economic disruption will be discussed.*

### Mots clés

Compassion managériale, processus psychosociaux, détresse managériale, santé organisationnelle, épuisement émotionnel

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# La compassion managériale comme propulseur de la santé organisationnelle en temps de perturbations

Simon Grenier  
Francesco Montani  
Jean-François Gagnon  
Alexandrine Dupuis

## Introduction

L'instabilité économique, les crises environnementales et sanitaires et les perturbations sociales en lien avec la guerre et les mouvements migratoires qu'elle génère sont source de changements sociaux importants (De la Sablonnière, 2017) et peuvent affecter le fonctionnement des organisations puisqu'elles augmentent leur exposition et celle des travailleurs aux stressors extraorganisationnels (Kim et collab., 2022). En effet, la gestion de crise affecte à la fois les employés et les opérations des organisations (Pauchant et Mitroff, 1990), ce qui engendre du stress et ajoute des effets potentiellement néfastes pour les travailleurs et les organisations où ils évoluent (Hochwarter et collab., 2008). En raison de leur impact profond et imprévu sur le fonctionnement organisationnel, ces changements et turbulences externes représentent un défi majeur pour les gestionnaires, qui sont appelés à identifier des stratégies de résilience efficaces pour maintenir et même optimiser la performance et l'innovation organisationnelle ainsi que préserver le bien-être d'employés qui doivent faire face à ces perturbations (Kim et collab., 2022).

Les écrits scientifiques suggèrent que la performance, l'innovation et la santé psychologique représentent des indicateurs communs et indissociables de la *santé organisationnelle*, et reconnaissent le rôle explicite du gestionnaire dans l'atteinte de la santé globale de l'organisation (Dagenais-Desmarais et collab., 2013). Dans ce contexte, les gestionnaires sont appelés à jouer un rôle crucial dans la promotion de la santé organisationnelle. Par contre, dans un contexte d'instabilité et de perturbation, ils sont souvent eux-mêmes exposés à des problèmes de santé mentale au travail et à une grande incertitude (Morneau Shepell Ltd, 2021; Torrès et collab., 2022), ce qui représente un obstacle important pour leur permettre de mettre en place les conditions nécessaires à une santé organisationnelle optimale (Ten Brummelhuis et collab., 2014). Par ailleurs, dans un récent article, Gardner et Mortensen (2022) soulignent à quel point les gestionnaires de niveau intermédiaire ont comme impératif d'assurer la performance et la compassion au sein de leur environnement de travail. Ces constats mènent donc aux questions suivantes : par quels moyens les gestionnaires peuvent-ils favoriser la santé organisationnelle et quel rôle la détresse qu'ils ressentent peut-elle jouer dans leur capacité à maintenir en place les conditions favorables à la santé organisationnelle en contexte de crise? À ce jour, la recherche sur l'impact des stressors extraorganisationnels sur la capacité des gestionnaires à faire preuve de compassion en est encore à un stade émergent (Kim et collab., 2022; Oh et Oetzel, 2022), ce qui ne permet pas de fournir de réponses exhaustives à ces questions.

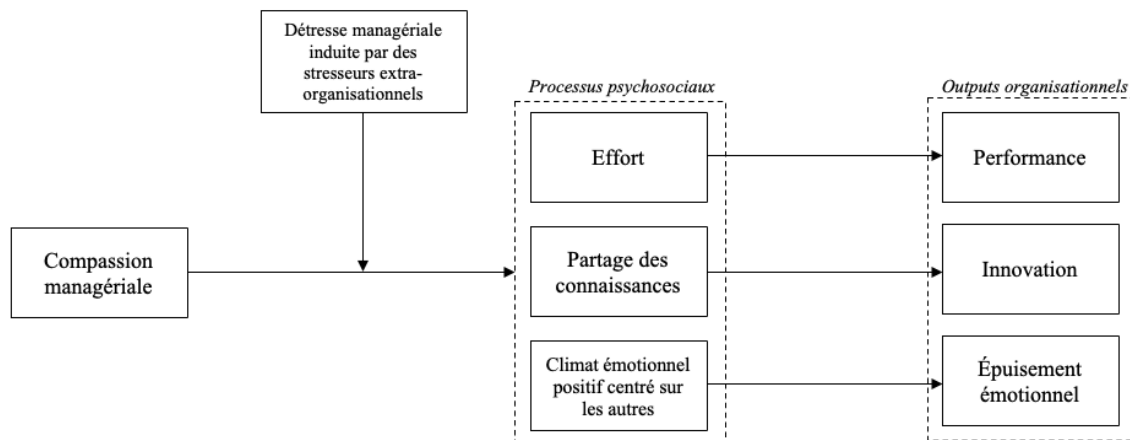
La compassion – un état affectif qui se développe lorsqu'un individu remarque la souffrance d'une personne et ressent une préoccupation empathique et un fort désir de soulager cette souffrance (Worline et Dutton, 2017) – est une pratique considérée comme essentielle pour que les gestionnaires puissent prendre soin des personnes affectées par les perturbations et changements sociaux externes aux organisations tels que la récente crise de COVID-19 (p. ex., D'Auria et collab., 2020). Cela fait écho aux appels des chercheurs en sciences de la gestion à évaluer de quelle manière les pratiques de compassion



peuvent être un moyen pour concilier les besoins d'efficacité, de compétitivité et de maximisation du rendement pour les actionnaires ainsi que les besoins de bien-être internes et externes aux organisations (George, 2014). Malgré ces premiers constats, la recherche scientifique n'a pas encore porté suffisamment attention au rôle de la compassion des gestionnaires comme clé de voûte pour soutenir la santé des organisations. Il apparaît donc crucial de s'y attarder étant donné que l'atteinte des résultats organisationnels dépend fortement des processus de travail partagé, collectif et interdépendant au sein des organisations (Costa et collab., 2014; Sharma et Yetton, 2003; Wu, 2008) et que les gestionnaires représentent une des ressources importantes pour y parvenir (Nielsen et collab., 2017). De plus, les connaissances sont limitées par rapport aux conditions pouvant réduire les bienfaits de la compassion managériale au travail.

L'objectif de cet article est de proposer un modèle théorique visant à expliquer les mécanismes médiateurs et les conditions modératrices associés à l'impact de la compassion des gestionnaires sur la santé organisationnelle. En intégrant les modèles sur la compassion au travail, la théorie des ressources cognitives (Fiedler et Garcia, 1987) et les écrits sur la détresse au travail (Halbesleben et Buckley, 2004), ce modèle conceptuel identifie le rôle médiateur des processus organisationnels de type psychosocial, ainsi que le rôle modérateur de la détresse managériale au travail dans la relation entre la compassion managériale et les trois indicateurs centraux de la santé organisationnelle : la performance, l'innovation et l'épuisement émotionnel. De fait, bien que l'accent de la proposition soit mis sur l'utilisation d'indicateurs d'équipe et organisationnels, la modélisation proposée reconnaît l'effet des facteurs environnementaux (extraorganisationnels) sur le développement de la détresse managériale. En effet, un environnement turbulent, et donc lourd en demandes, est associé à l'augmentation de la détresse psychologique (Marchand et collab., 2011). Concrètement, imaginons des problèmes d'approvisionnement dans le secteur manufacturier – tels que ceux vécus à la suite de la crise de COVID-19 – qui impactent nécessairement les activités de gestion en organisation. Ce contexte, propice à l'augmentation des demandes auprès des gestionnaires, nécessite de considérer à quel niveau ceux-ci demeurent en mesure d'utiliser la compassion auprès de leurs employés tout en cherchant à normaliser les opérations et le fonctionnement de leur unité d'affaires. Conscient que la réalité actuelle des gestionnaires est largement teintée de ces contextes difficiles, le modèle propose d'évaluer le rôle de la détresse dans l'évolution de la compassion managériale. Ce modèle est illustré à la Figure 1.

**Figure 1**  
*Modèle conceptuel*



Par ailleurs, nous proposons que trois processus psychosociaux liés au fonctionnement des équipes de travail puissent expliquer de manière unique et indépendante la relation *input-output* unissant la compassion du gestionnaire avec la performance, l'innovation et l'épuisement émotionnel. Cette utilisation des processus psychosociaux pour expliquer la relation entre la compassion managériale et la santé organisationnelle est ancrée dans l'idée que la compassion déclenche des processus mutuels et réciproques entre les acteurs d'une organisation (Kanov et collab., 2017). Ainsi, les employés qui interagissent avec un gestionnaire démontrant de la compassion déclencheront des processus psychosociaux en réponse à cette compassion à leur égard. Ces trois processus sont l'effort (Yeo et Neal, 2004), l'échange de connaissances (Wang et Noe, 2010), et le climat émotionnel positif centré sur les autres (Liu et collab., 2014).

Le modèle proposé, en apportant des éclairages sur comment et dans quelles conditions les bienfaits de la compassion peuvent s'étendre au-delà du niveau individuel et faciliter la réalisation de résultats positifs sur le plan de la santé organisationnelle, favorise une théorisation enrichie et plus complète des effets de la compassion dans les organisations. En outre, ce cadre conceptuel fournit des indications pratiques importantes sur comment doter les gestionnaires de moyens efficaces pour concilier les besoins organisationnels de performance, innovation et santé psychologique et, conséquemment, assurer la prospérité de leur milieu en dépit des contraintes induites par des événements extraorganisationnels perturbateurs.

## **1. Contexte théorique**

### **1.1 La santé organisationnelle**

Le concept de santé organisationnelle a fait l'objet d'un long débat au sein des sciences organisationnelles à l'égard de sa définition et des composantes sous-jacentes. Bien qu'une définition consensuelle de la santé organisationnelle n'ait pas encore été obtenue, les auteurs de différentes disciplines convergent autour de sa nature multidimensionnelle, comprenant des dimensions de performance, de capacité et de santé autant psychologique que physique, ainsi qu'autour de sa nature multiniveau, comprenant autant l'état de santé des travailleurs que l'état de santé de l'organisation (Dagenais-Desmarais et collab., 2013). Les écrits sur la santé organisationnelle suggèrent que l'état de santé psychologique représente l'élément de santé dominant pour les travailleurs (Dagenais-Desmarais et collab., 2013). Dans de récents travaux de méta-analyse, Nielsen et collaborateurs (2017) indiquent que le gestionnaire est une ressource centrale pour assurer la performance et le bien-être des employés.

En outre, dans un contexte socio-économique turbulent et perturbé, il semble crucial que les organisations et leurs gestionnaires puissent mettre en place les stratégies pour assurer des niveaux élevés autant de performance que d'innovation organisationnelle afin de répondre efficacement aux changements drastiques imposés par l'environnement externe (Bartik et collab., 2020; Mischke et collab., 2021). Ainsi, dans le cadre du présent article, nous considérons la santé organisationnelle comme un construit incluant à la fois la santé psychologique des travailleurs, la performance organisationnelle et l'innovation organisationnelle. Bien que notre modèle se concentre sur des indicateurs individuels et collectifs pour discuter de santé organisationnelle, il se situe également dans le cadre systémique décrit par Dagenais-Desmarais et ses collaborateurs (2013). En effet, nous estimons que la détresse psychologique du gestionnaire s'inscrit en réponse aux pressions engendrées par des stressors extraorganisationnels qui surviennent en temps de crise ou de perturbations sociales, économiques, politiques ou de santé publique. Ainsi en réponse à l'appel des précédents auteurs et bien que ce ne soit pas la dominante du modèle proposé, nous prenons acte de positionner la santé organisationnelle dans un cadre plus large reconnaissant notamment l'impact des aspects sociétaux sur la santé des organisations, des gestionnaires et des travailleurs.



## 1.2 La compassion managériale

Le construit de compassion managériale dérive du concept général de compassion, qui réfère à la sensibilité démontrée par une personne devant la souffrance d'autrui et à un engagement à tenter de l'atténuer et de la prévenir (Goetz et collab., 2010). De ce fait, une adaptation du modèle proposé par Dutton et collaborateurs (2014) illustre que la compassion sous-tend trois processus qui sont activés grâce à une étape de création de sens. Ces processus correspondent au fait de pouvoir observer et prendre conscience de la souffrance de l'autre; de développer des préoccupations empathiques envers la souffrance observée et finalement; de prendre les actions nécessaires pour aider l'autre à prendre en charge sa souffrance.

Ce concept diffère de construits similaires, tels que l'empathie ou la motivation prosociale. Précisément, la compassion et l'empathie comprennent toutes les deux une part de sensibilité à la souffrance d'autrui. Cependant, le concept d'empathie est limité à la dimension affective lorsque vient le temps de comprendre et d'identifier l'état de détresse de l'autre. Pour sa part, la compassion comprend une composante motivationnelle, qui réfère à l'engagement comportemental de prendre en charge un tel état de souffrance dans le but d'aider l'autre à réduire ou à prévenir de telles souffrances (Molinsky et collab., 2012). C'est notamment cette composante motivationnelle, spécifique de la compassion, qui fournit un stimulus pour favoriser l'adoption d'actions bienveillantes (Dutton et collab., 2006). Par ailleurs, la compassion diffère de la motivation prosociale puisque, bien que les deux construits comprennent une orientation motivationnelle envers le bien-être de l'autre (Goetz et collab., 2010; Grant, 2007; Grant et Sumanth, 2009), la compassion, contrairement à la motivation prosociale, implique aussi la présence d'une composante cognitive-affective qui réfère à l'attention sensible et soucieuse portée à la détresse d'autrui.

Lorsqu'appliqué au domaine managérial, le concept de compassion se complexifie. En fait, en raison de leur position et statut au sein de l'organisation, les gestionnaires sont appelés non seulement à mettre en place certains comportements désirables dans l'exécution de leurs fonctions, mais aussi à motiver et inspirer les autres membres de l'équipe à adopter ces comportements (Paakkanen et collab., 2021; Worline et Dutton, 2017). Ils sont aussi ceux sur qui repose le fardeau de conjuguer les exigences de performance et de bien-être des employés qui travaillent à atteindre les résultats exigés par l'organisation (Gardner et Mortensen, 2022). Ainsi, sur la base de ce constat et des écrits sur la compassion en milieu organisationnel (Dutton et collab., 2014; Worline et Dutton, 2017), nous définissons la compassion managériale comme étant *les comportements du gestionnaire qui inspirent et motivent les employés à agir avec compassion au travail*. Plus spécifiquement, les écrits sur la compassion au travail suggèrent que la compassion managériale comprend certains éléments du leadership transformationnel qui est considéré comme le style le plus proche du prototype de gestion idéal par les travailleurs (Bass et Bass, 2008). De ces éléments, nous retenons la capacité du gestionnaire qui utilise la compassion managériale à : (1) comprendre la détresse d'autrui; (2) encourager les membres à être présents les uns pour les autres et à valoriser l'importance de la compassion au travail; (3) agir en tant que modèle de compassion; (4) stimuler les membres à prendre conscience des problèmes d'autrui en suspendant leur propre jugement (Worline et Dutton, 2017). Prises dans l'ensemble, ces composantes représentent des indicateurs observables des gestionnaires qui font preuve de compassion dans l'exécution de leurs fonctions permettant d'inspirer et de motiver leurs employés à adopter ce même genre de comportements les uns envers les autres.

Les écrits sur la compassion en milieu de travail se sont principalement concentrés à proposer des modèles théoriques visant à comprendre l'émergence de la compassion au niveau organisationnel (Madden et collab., 2012), le rôle de la compassion pour la promotion de l'entrepreneuriat social (Milleret collab., 2012), et à décrire les déterminants de la compassion au travail (Atkins et Parker, 2012; Dutton et collab., 2014). Sur le plan empirique, certaines études ont commencé à documenter l'impact positif de la compassion au travail sur plusieurs indicateurs de santé psychologique des travailleurs, tels que les émotions positives, les

symptômes dépressifs (Fredrickson et collab., 2008), l'épuisement professionnel (Schabram et Heng, 2021), la satisfaction au travail, l'absentéisme et l'épuisement émotionnel (Barsade et O'Neill, 2014).

Toutefois, peu d'études ont analysé les effets de la compassion des gestionnaires en milieu de travail. Précisément, Shuck et collaborateurs (2019) ont documenté les bienfaits des leaders compatissants pour favoriser l'implication au travail, le bien-être et les intentions de quitter des employés. En outre, Vaziri et collaborateurs (2020) ont récemment montré que les employés exposés à des supérieurs compatissants ressentaient moins de conflits travail-vie personnelle dans le cadre de la pandémie de COVID-19. Aussi, une étude qualitative de Oruh et collaborateurs (2021) réalisée pendant cette même crise sanitaire a révélé les bienfaits du style de leadership compatissant dans la réduction de la détresse des employés. Enfin, Eldor (2018) a pour sa part trouvé un lien positif entre la compassion managériale des gestionnaires provenant d'un service du secteur public au temps 1 de son étude et l'engagement au travail de leurs employés au temps 2; et un lien négatif entre la pratique de la compassion managériale et l'épuisement professionnel des employés. Toutefois, la recherche précédente a considéré principalement des indicateurs de santé psychologique et de performance au niveau individuel, en négligeant les conséquences liées à la santé au niveau organisationnel. Ainsi, à notre connaissance et au regard de la documentation actuellement disponible, la recherche sur la compassion n'a pas fourni de connaissances scientifiques qui permettent de comprendre le rôle de la compassion managériale sur la santé organisationnelle.

Dans les sections suivantes, les propositions centrales de notre modèle conceptuel seront articulées dans le but de fournir un cadre théorique pouvant guider la recherche future dans l'investigation des mécanismes médiateurs ainsi que modérateurs associés à l'impact de la compassion managériale sur la santé organisationnelle.

### **1.3 Le rôle médiateur des processus psychosociaux**

Le modèle *input-process-output* suggère que plusieurs facteurs organisationnels (p. ex., l'organisation du travail, les caractéristiques des groupes et du contexte organisationnel) contribuent à l'efficacité et à l'atteinte des résultats des organisations grâce à la mise en place des processus collectifs psychosociaux (Cohen et Bailey, 1997). À cet effet, les caractéristiques des gestionnaires (p. ex., style de gestion, compétences, connaissances) constituent un des déterminants les plus importants grâce auxquelles les processus et stratégies organisationnels sont mis en fonction pour favoriser la performance, l'innovation et la santé des employés (Drucker, 1988; Langford, 1979). Sur la base de ce modèle, nous identifions donc la compassion du gestionnaire comme un déterminant clé pour l'atteinte de ces trois composantes de la santé organisationnelle : la performance, définie comme la capacité d'une organisation à atteindre efficacement ses buts et objectifs (Lenz, 1980), l'innovation, qui réfère à la génération, au développement et à la mise en œuvre de nouvelles idées ou de nouveaux comportements par l'organisation (Damanpour, 1991), et est considérée comme une stratégie permettant de faire face aux problèmes et difficultés au travail (Bunce et West, 1994) – tels que ceux induits par les stressors extraorganisationnels; et l'épuisement émotionnel, un indicateur de santé psychologique au travail qui représente le sentiment d'être émotionnellement surchargé et épuisé de ses propres ressources émotionnelles (Maslach, 1993). Il nous apparaît important de souligner que nous reconnaissons que l'épuisement émotionnel représente un indicateur parmi d'autres pour étudier la santé psychologique des employés. Plus spécifiquement, nous l'avons retenu pour les raisons suivantes. D'une part, la présente modélisation s'inscrit dans un cadre systémique où des perturbations sociales, politiques, économiques ou de santé publique agissent à titre de stressors extraorganisationnels susceptibles d'affecter les activités de l'organisation en plus de taxer tant les gestionnaires que les employés et ainsi, d'engendrer de l'épuisement émotionnel face au contexte externe de l'organisation. D'autre part, le choix de l'épuisement émotionnel comme indicateur de la santé psychologique des employés est en adéquation avec l'idée que la compassion est d'abord activée lorsqu'on observe une forme de souffrance



chez notre interlocuteur. Par conséquent, dans les équipes de travail qui répondent d'un gestionnaire faisant preuve de compassion managériale, l'épuisement émotionnel d'un membre de l'équipe représente un signal activant l'adoption de comportements de compassion par le gestionnaire et les autres membres de l'équipe. Finalement, il importe de souligner que l'épuisement émotionnel représente la composante centrale du construit d'épuisement professionnel (Maslach et collab., 2001) largement exploité dans les écrits scientifiques pour rendre compte des états de mal-être des travailleurs.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la compassion est positionnée comme un phénomène aux influences mutuelles et réciproques entre deux acteurs. En effet, dans leur récent article, Kanov et ses collègues (2017) ont théorisé que la personne à qui on témoigne de la compassion réagira en faisant preuve de réciprocité si elle perçoit que la démonstration était adéquate dans les circonstances. Par conséquent, en démontrant de la compassion managériale, nous proposons que le gestionnaire puisse favoriser trois processus psychosociaux liés au fonctionnement des équipes de travail. Ces processus expliqueraient de manière unique et indépendante la relation *input-output* unissant la compassion du gestionnaire avec la performance, l'innovation et l'épuisement émotionnel au niveau organisationnel. Le modèle suggère donc que la compassion managériale stimule l'effort, le partage des connaissances et le climat émotionnel positif centré sur les autres.

L'effort représente un processus *motivational* correspondant au degré auquel les membres de l'organisation consacrent leurs ressources personnelles et collectives (p.ex., énergie, attention, temps) dans l'exécution des tâches de travail (Yeo et Neal, 2004). Dans un contexte où le gestionnaire porte attention à la souffrance de ses employés, il est possible de penser que ceux-ci, par souci de réciprocité, seront disposés à fournir davantage d'efforts pour atteindre les résultats escomptés de leur unité d'affaires ou de l'équipe. Plus spécifiquement, nous proposons que l'impact positif de la compassion managériale sur la performance organisationnelle s'opère au moyen d'efforts consentis par les travailleurs répondant de ces gestionnaires. Les gestionnaires compatissants sont animés par le désir de soutenir les autres, de prendre soin d'eux (Brown et Brown, 2006) non pas pour obtenir quelque chose en échange, mais par un souci du bien-être des autres (Crocker et Canevello, 2008). Ces sentiments permettraient aux gestionnaires de devenir plus réceptifs à leurs propres collaborateurs et de leur fournir une rétroaction plus constructive (Crocker et Niiya, 2007). Selon la théorie de l'échange social, les employés exposés aux comportements compatissants des gestionnaires deviendraient plus réactifs en retour, activant ainsi une spirale de réactivité positive (Eisenberger Huntington et collab., 1986; Peng et collab., 2017). Cette spirale positive se manifesterait par un plus fort investissement collectif de temps et d'énergie dans les tâches de travail dans le but d'agir de manière réciproque au gestionnaire et à l'organisation dans son ensemble, ce qui contribuerait à accroître le niveau global de performance organisationnelle (Kuvaas et Dysvik, 2009). Par conséquent, en démontrant du soutien par l'adoption de comportements de compassion, un gestionnaire met en place un mécanisme de réciprocité dans les échanges sociaux qu'il entretient avec ses employés (Berneth et collab., 2007). Découlant de la compassion du gestionnaire, cette réciprocité trouve alors écho dans les efforts déployés par les travailleurs pour atteindre la performance attendue au sein de l'équipe ou de l'unité d'affaires où travaillent le gestionnaire et ses employés.

*Proposition 1 : La compassion managériale est liée de façon indirecte à la performance organisationnelle et ce, à travers le rôle médiateur de l'effort consenti par les travailleurs répondants du gestionnaire.*

Pour sa part, le partage des connaissances représente un processus *comportemental* défini comme le transfert et l'échange de connaissances (à la fois explicites et tacites) parmi les employés œuvrant au sein de l'organisation (Wang et Noe, 2010). Ces mêmes mécanismes d'échange social, qui se manifestent par la qualité de l'échange des informations entre les employés, permettraient d'expliquer les bienfaits de la compassion managériale pour stimuler l'innovation. En fait, l'innovation demande la mise en place de



processus collectifs impliquant l'intégration, l'application et la combinaison d'informations et de connaissances de secteurs variés (Jiang et Thagard, 2014; Weisberg, 2006). Comme démontré par la recherche antérieure, les organisations ne peuvent commencer à gérer efficacement de tels processus de gestion de connaissances que lorsque leurs membres participent aux activités de partage des connaissances (p. ex., Le et Lei, 2019; Wang et Wang, 2012). Le partage de connaissances et d'informations au sein des organisations s'avère donc essentiel pour permettre de générer et d'implanter des idées, des actions ou des initiatives organisationnelles innovantes (Lundvall et Nielsen, 2007; Singh et collab., 2019). Nous proposons ainsi que l'adoption de comportements de compassion managériale favorise le développement de relations réciproques favorables. Grâce à ces comportements, les employés sont plus disposés à partager des connaissances et des informations de façon ouverte, par souci de réciprocité. Un tel mécanisme soutiendrait à son tour la capacité de l'organisation à transformer et à appliquer les connaissances pour générer et mettre en place des idées et des initiatives innovantes au sein d'une équipe ou d'une unité d'affaires. Ainsi, la compassion et les actions adoptées par le gestionnaire devant la souffrance vécue par les membres de son équipe stimuleront la compassion des membres de l'équipe qui mettront en place un processus mutuel d'échange d'informations favorisant l'innovation.

*Proposition 2 : La compassion managériale est liée de façon indirecte à l'innovation au sein de l'organisation et ce, à travers le rôle médiateur du partage des connaissances.*

Finalement, nous soutenons que l'impact de la compassion managériale sur l'épuisement émotionnel serait mis en action par un mécanisme de type affectif, c'est-à-dire un climat émotionnel positif centré sur les autres. Cette relation indirecte s'expliquerait notamment par le processus d'apprentissage social selon lequel les membres de l'organisation observent à plusieurs reprises les comportements de leur leader dans le but de comprendre les comportements qui sont valorisés (Dragoni, 2005). Ainsi, l'observation répétée de comportements compatissants de la part des gestionnaires indiquerait aux membres des équipes ou des unités d'affaires que les gestionnaires se soucient réellement du bien-être des travailleurs. Cette dynamique contribuerait, en retour, à la formation d'un climat positif centré sur les autres. En soutien à cette idée, des études en neurosciences sociales ont notamment démontré que les relations sociales bienveillantes, telles que celles caractérisées par la mise en place de comportements compatissants, agissent comme des régulateurs clés des processus affectifs, produisant un profond sentiment de bien-être social de type affectif (Cacioppo et collab., 2000). Ainsi, nous proposons que les comportements compatissants des gestionnaires favorisent un climat centré sur l'expression et l'échange d'émotions positives envers les autres, et qui se traduit par le développement de relations sociales harmonieuses et caractérisées par le soutien affectif réciproque. À son tour, la présence d'un tel climat émotionnel positif centré sur les autres agirait en tant que ressource émotionnelle permettant aux membres de l'organisation de faire face aux situations de stress en milieu de travail induites par les perturbations extraorganisationnelles, et, conséquemment, de prévenir la manifestation de symptômes d'épuisement émotionnel (Van de Ven et collab., 2013). Ce type de climat centré sur les émotions est censé avoir un effet plus saillant que d'autres facteurs de soutien parce que, comme démontré dans la littérature, c'est notamment l'absence de ressources émotionnelles suffisantes pour gérer les facteurs de stress qui détermine l'état prolongé d'épuisement émotionnel (Hobfoll, 1989; Lee et Ashforth, 1996).

*Proposition 3 : La compassion managériale est liée à l'épuisement émotionnel de façon indirecte et ce, à travers le rôle médiateur du climat émotionnel positif centré sur les autres.*

#### 1.4 Le rôle modérateur de la détresse managériale au travail induite par les stressseurs extraorganisationnels

Le modèle *input-process-output* permet de comprendre et d'identifier les prédicteurs distaux (compassion managériale) de la performance, de l'innovation et de la santé psychologique, au niveau organisationnel, ainsi que de mettre en lumière les mécanismes qui permettent de transférer ces effets. Cependant, ce modèle ne tient pas compte des conditions dans lesquelles ces relations indirectes sont susceptibles d'être contraintes. L'identification de ces éléments, sur les plans théorique et empirique, est néanmoins importante, étant donné que les gestionnaires canadiens ont rapporté des difficultés substantielles dans l'exécution de leur rôle dans le contexte où la présence de stressseurs extraorganisationnels est forte (Morneau Shepell Ltd, 2021). Comme le mentionnent Kanov et collaborateurs (2017), la souffrance d'une personne peut entraîner son lot d'incertitudes. En ce sens, un gestionnaire qui vit de la détresse au travail pourrait, dans sa pratique, remettre en doute ses compétences et sa capacité à répondre à toutes les demandes faites par l'organisation. À cet égard, l'utilisation de la théorie des ressources cognitives (Fiedler et Garcia, 1987) fournit des éclairages importants pour comprendre le rôle des contraintes dans la relation indirecte entre la compassion managériale et les outputs de santé organisationnelle. Cette perspective suggère que lorsque les gestionnaires sont exposés à de nombreux facteurs de détresse, leurs capacités et ressources intellectuelles seraient alors axées sur la gestion de la situation stressante, ce qui pourrait les amener à négliger la souffrance ou les difficultés vécues par leurs employés.

Conséquemment, dans un contexte stressant causé par des perturbations externes à l'organisation, les capacités et ressources intellectuelles du gestionnaire seraient moins disponibles pour soutenir l'exécution de leurs tâches régulières, notifier le comportement de souffrance d'un travailleur (Frost, 2003) et faire la démonstration de comportements de leadership exigés par leur rôle de gestionnaire (Fiedler et Garcia, 1987; Judge et collab., 2004). Nous proposons ainsi qu'en situation de stress soutenu induit par des événements stressants extraorganisationnels, les gestionnaires ont moins de ressources intellectuelles pour observer et noter les difficultés vécues par les employés, qu'ils auront aussi moins tendance à éprouver des considérations empathiques envers autrui puisqu'ils se concentreront à régler la crise ou la situation perturbée et conséquemment, qu'ils auront plus de difficulté à démontrer les comportements de compassion qui permettraient aux employés de bien faire face aux contextes stressants. Des travaux de recherche ont montré que les efforts pour gérer les demandes complexes du travail exercent une pression extraordinaire sur les personnes et peuvent ainsi entraîner une incapacité à prendre soin des autres (Finzi-Dottan et Kormosh, 2016; Sorenson et collab., 2016). Ainsi, même s'ils sont naturellement enclins à adopter des comportements de compassion envers leurs employés, des gestionnaires qui ressentent un état élevé de détresse extraorganisationnelle auraient plus de difficulté à les démontrer puisque les efforts consentis pour faire face aux situations stressantes imprévues et aiguës entraveraient leurs ressources cognitives et diminueraient leur capacité à démontrer efficacement des comportements de compassion.

*Proposition 4 : La détresse managériale au travail induite par les stressseurs extraorganisationnels modère les relations indirectes entre la compassion managériale et a) la santé psychologique; b) la performance; c) l'innovation, et ce, à travers a) le climat émotionnel positif centré sur les autres; b) l'effort; c) le partage de connaissances de telle manière que ces relations indirectes sont plus faibles lorsque la détresse managériale au travail induite par les stressseurs extraorganisationnels est élevée (versus faible).*

## 2. Discussion

Le modèle proposé dans cet article comble un manque de théorisation sur le rôle des comportements des gestionnaires dans la promotion de la santé organisationnelle en temps de crise et de turbulences importantes. Notre cadre conceptuel représente un effort théorique important d'identification des mécanismes expliquant l'impact d'un type de comportement managérial spécifique – la compassion managériale – sur trois composantes centrales de la santé organisationnelle : la performance, l'innovation et l'épuisement émotionnel. De cette manière, le modèle proposé bonifie la théorie actuelle à l'égard des effets de la compassion au travail, en clarifiant pourquoi et dans quelles conditions la compassion pratiquée par les gestionnaires peut contribuer au fonctionnement optimal des organisations et des travailleurs. À cet égard, notre modèle conceptuel a le potentiel d'augmenter les connaissances actuelles sur les mécanismes sous-jacents des bienfaits de la compassion au travail, en suggérant que des processus psychosociaux différents sont susceptibles d'expliquer de manière unique et distincte l'impact de la compassion managériale sur chaque composante de la santé organisationnelle.

En outre, en proposant le rôle modérateur de la détresse managériale extraorganisationnelle, notre modèle offre un nouveau regard sur les conditions associées à l'efficacité des comportements managériaux pour influencer la santé organisationnelle.

Enfin, en modélisant l'impact conjoint de la compassion managériale et de la détresse sur différentes composantes de la santé organisationnelle, notre cadre conceptuel offre une nouvelle perspective théorique sur la manière dont des forces multiples, et potentiellement contrastantes, au sein des organisations, peuvent être combinées pour favoriser un équilibre entre les exigences de performance et d'innovation organisationnelles, d'un côté, et les besoins individuels de préservation du bien-être psychologique des travailleurs, de l'autre côté.

Malgré ces contributions potentielles, il est néanmoins important de souligner les limitations liées au cadre théorique proposé. Premièrement, notre modèle de recherche se concentre uniquement sur les indicateurs de santé psychologique des travailleurs, en négligeant les aspects liés à la santé physique, qui sont néanmoins sensibles aux événements perturbateurs extraorganisationnels. Par exemple, les restrictions sociales imposées à cause de la pandémie de COVID-19 ont réduit les activités en matière d'interactions sociales et d'exercice, en ayant ainsi des impacts négatifs autant sur la santé mentale que sur la santé physique des travailleurs (Rožman et Tominc, 2022). Ainsi, il serait important d'enrichir la théorisation actuelle en proposant des modèles expliquant de quelle manière et dans quelles conditions la compassion managériale peut contribuer aussi à la santé physique au travail en temps de perturbations environnementales. Deuxièmement, le rôle de la compassion a été théorisé au niveau du gestionnaire, alors que la recherche a souligné aussi les bienfaits de la compassion aux niveaux groupal (Nolan et collab., 2022) et individuel (Auteur et collab., 2021) au travail. Le modèle théorique proposé dans ce papier pourrait donc être développé davantage à travers une théorisation de la manière dont différents niveaux de compassion (c.-à-d., gestionnaire, équipe et individu) interagissent pour influencer la santé organisationnelle. Troisièmement, le modèle proposé considère la compassion managériale comme précurseur de la santé organisationnelle, sans prendre en considération les déterminants de la compassion des gestionnaires. Adresser cet aspect est néanmoins central puisque, si la compassion managériale doit être une ressource clé pour le fonctionnement optimal des individus et des organisations, il est nécessaire d'identifier les facteurs qui peuvent motiver des styles de gestion compatissants auprès des dirigeants et, conséquemment, fournir un portrait intégré du réseau nomologique de la compassion en milieu de travail (Paakkanen et collab., 2021).



### 3. Implications et avenues futures de la recherche

La théorie des ressources cognitives suggère que l'efficacité du gestionnaire dans l'utilisation de ses capacités est favorisée par la présence de conditions de soutien par les membres de l'équipe–organisation (Fiedler, 1993). En ce sens, le soutien et les conditions organisationnelles offertes de la part des organisations aux gestionnaires deviennent particulièrement importants pour les aider à faire face adéquatement à des situations de détresse intense. En fait, tant la théorie que les travaux empiriques sur la détresse au travail suggèrent qu'en présence d'un niveau élevé de détresse, c'est précisément la présence de ressources et de conditions organisationnelles favorables qui représente le contexte optimal pour stimuler le fonctionnement de la personne au travail (Halbesleben et Buckley, 2004; Lee et Ashforth, 1996; Shirom, 2003). Dans un même ordre d'idées, le modèle des demandes et ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2007) postule que les ressources au travail – qui correspond aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels stimulants d'un travail – permettent de favoriser l'expérience de travail (p. ex., performance, santé psychologique) et par conséquent, la santé organisationnelle de l'organisation. De plus, le modèle suggère que les ressources au travail sont d'autant plus importantes dans une situation où les demandes sont élevées (Bakker et Demerouti, 2007). Il apparaît donc essentiel d'offrir aux gestionnaires, vivant de la détresse induite par des stressors extraorganisationnels – qui accentuent les demandes –, des ressources permettant d'optimiser leurs capacités de compassion managériale.

En s'appuyant sur ces constats, il serait intéressant d'explorer le rôle des ressources au travail dans l'atténuation des impacts de la détresse. En effet, malgré la manifestation de symptômes de détresse au travail liés aux stressors extraorganisationnels, les gestionnaires ayant accès à des ressources organisationnelles (p. ex., échange d'information, autonomie, fréquence des échanges virtuels) seraient néanmoins capables de démontrer efficacement les comportements de compassion envers les autres membres de l'organisation (p. ex., l'attention aux signaux de difficulté ainsi que la recherche et le développement de solutions pour soutenir leur bien-être) (Gilbert, 2009). En accord avec cette argumentation, des études ont récemment souligné le rôle central des ressources de soutien pour favoriser le fonctionnement optimal au travail dans le contexte de la crise pandémique de COVID-19 (p. ex., Chong et collab., 2020; Mihalache et Mihalache, 2021). De plus, les résultats de différentes études indiquent que les gestionnaires ont manifesté le besoin de soutien pour faire face aux situations de détresse qui les empêchent d'exécuter efficacement leurs actions managériales en temps de crise (Leung et collab., 2020; Torrès et collab., 2022).

### Conclusion

En conclusion, cet article offre un modèle conceptuel qui aide à comprendre les processus différenciés et les conditions modératrices associées à l'impact de la compassion managériale sur la santé organisationnelle en temps de crise et de turbulence. Ce modèle fournit un cadre théorique expliquant de quelle manière et dans quelles conditions les gestionnaires compatissants peuvent, malgré des situations de détresse causées par des stressors extraorganisationnels, promouvoir la performance, l'innovation et la diminution de l'épuisement émotionnel au niveau organisationnel. D'ailleurs, le modèle proposé est important dans la mesure où il fournit aux organisations un argumentaire étoffé sur la nécessité de former et d'outiller leurs gestionnaires à l'utilisation de la compassion managériale. Cet outil favorisera d'abord la santé psychologique des membres de l'organisation et ensuite, les performances de celle-ci. De ce fait, notre espoir est que ce modèle et les propositions théoriques qui y sont articulées puissent être d'inspiration pour la théorie et la recherche empirique futures sur les bienfaits de la compassion en milieu de travail.

## RÉFÉRENCES

- Atkins, P. W. et Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0490>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barsade, S. G. et O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598. <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. et Stanton, C. T. (2020). *How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey*. Document no. w26989. National Bureau of Economic Research.
- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon & Schuster.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. et Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979-1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Brown, S. L. et Brown, R. M. (2006). Selective investment theory: Recasting the functional significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17(1), 1-29. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1701\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1701_01)
- Bunce, D. et West, M. (1994). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work & Stress*, 8(4), 319-331. <https://doi.org/10.1080/02678379408256539>
- Cacioppo, J. T., Berston, G. G., Sheridan, J. F. et McClintock, M. K. (2000). Multilevel integrative analysis of human behavior: social neuroscience and the complementing nature of social and biological approaches. *Psychological Bulletin*, 126(6), 829-843. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.6.829>
- Chong, S., Huang, Y. et Chang, C.-H. (D.). (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408-1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
- Cohen, S. G. et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Costa, P. L., Passos, A. M. et Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Crocker, J. et Canevello, A. (2008). Creating and undermining social support in communal relationships: the role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 555-575. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.3.555>
- Crocker, J. et Niiya, Y. (2007). *Self-image and compassionate goals at work*. University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M. È., St-Hilaire, F. et Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle: où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(4), 661-681. <https://doi.org/10.7202/1023010ar>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- D'Auria, G., Nielsen, N. C. et Zolley, S. (2020). *Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
- De la Sablonniere, R. (2017). Toward a psychology of social change: A typology of social change. *Frontiers in psychology*, 8, 397. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00397>
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>



- Drucker, R. P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.
- Dutton, J. E., Workman, K. M. et Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J. et Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative science quarterly*, 51(1), 59-96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eldor, L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace—The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 86-103. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux028>
- Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. Dans M. M. Chemers et R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 1-28). Academic Press.
- Fiedler, F. E. et Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Wiley
- Finzi-Dottan, R. et Kormosh, M. B. (2016). Social workers in Israel: Compassion, fatigue, and spillover into married life. *Journal of Social Service Research*, 42(5), 703-717. <https://doi.org/10.1080/01488376.2016.1147515>
- Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Harvard Business Press.
- Gardner, H. K. et Mortensen, M. (2022). Managers Are Trapped in a Performance-Compassion Dilemma. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/04/managers-are-trapped-in-a-performance-compassion-dilemma>
- George, J. M. (2014). Compassion and capitalism: Implications for organizational studies. *Journal of Management*, 40(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0149206313490028>
- Gilbert, P. (2009). *The compassionate mind: A new approach to the challenge of life*. Constable & Robinson.
- Goetz, J. L., Keltner, D. et Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351-374. <https://doi.org/10.1037/a0018807>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, A. M. et Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944. <https://doi.org/10.1037/a0014391>
- Halbesleben, J. R. et Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hochwarter, W. A., Laird, M. D. et Brouer, R. L. (2008). Board up the windows: The interactive effects of hurricane-induced job stress and perceived resources on work outcomes. *Journal of Management*, 34(2), 263-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307309264>
- Jiang, M. et Thagard, P. (2014). Creative cognition in social innovation. *Creativity research journal*, 26, 375-388. <https://doi.org/10.1080/10400419.2014.961774>
- Judge, T. A., Colbert, A. E. et Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Kanov, J., Powley, E. H. et Walshe, N. D. (2017). Is it ok to care? How compassion falters and is courageously accomplished in the midst of uncertainty. *Human Relations*, 70(6), 751-777. <https://doi.org/10.1177/0018726716673144>

- Kim, S., Vaiman, V. et Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management*, 61(3), 283-293. <https://doi.org/10.1002/hrm.22107>
- Kuvaas, B. et Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Langford, V. (1979). Managerial effectiveness: a review of the literature. *Perspectives on Managerial Effectiveness*, 66-79.
- Le, P. B. et Lei. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010303>
- Leung, Y. K., Mukerjee, J. et Thurik, R. (2020). The role of family support in work-family balance and subjective well-being of SME owners. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 130-163. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659675>
- Liu, X. Y., Härtel, C. E. et Sun, J. J. M. (2014). The workgroup emotional climate scale: Theoretical development, empirical validation, and relationship with workgroup effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(6), 626-663. <https://doi.org/10.1177/1059601114554453>
- Lundvall, B. A. et Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 207-223. <https://doi.org/10.1108/01437720710755218>
- Madden, L. T., Duchon, D., Madden, T. M. et Plowman, D. A. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. *Academy of Management Review*, 37(4), 689-708. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0424>
- Marchand, A., Drapeau, A. et Beaulieu-Prévost, D. (2012). Psychological distress in Canada: The role of employment and reasons of non-employment. *International Journal of Social Psychiatry*, 58(6), 596-604. <https://doi.org/10.1177/0020764011418404>
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach et T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 19-32). Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mihalache, M. et Mihalache, O. R. (2021). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61(3), 295-314. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S. et Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Mischke, J., Woetzel, J., Smit, S., Manyika, J., Birshan, M., Windhagen, E., Schubert, J., Hieronimus, S., Dagorret et Noguera, M. C. (2021, 30 mars). *Will productivity and growth return after the Covid-19 crisis?*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/will-productivity-and-growth-return-after-the-covid-19-crisis>
- Molinsky, A. L., Grant, A. M. et Margolis, J. D. (2012). The bedside manner of homo economicus: How and why priming an economic schema reduces compassion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.001>
- Morneau Shepell (2021). *Mental health for people leaders during COVID-19: Leading on the edge*. <https://lifeworks.com/media/966/download>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. et Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>



- Nolan, M. T., Diefendroff, J., Erickson, R. J. et Lee, M. T. (2022). Psychological compassion climate: Examining the nomological network of perceptions of work group compassion. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103688. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103688>
- Oh, C. H. et Oetzel, J. (2022). Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*, 53, 1-24. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00483-6>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H. et Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1362-1381. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0302>
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. et Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers—A new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36, 1095-1108. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09723-2>
- Pauchant, T. C. et Mitroff, I. I. (1990). Crisis management: Managing paradox in a chaotic world. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(2), 117-134. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(90\)90034-S](https://doi.org/10.1016/0040-1625(90)90034-S)
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. et Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.020>
- Rožman, M. et Tominc, P. (2022), "The physical, emotional and behavioral symptoms of health problems among employees before and during the COVID-19 epidemic", *Employee Relations*, 44(7), 19-45. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0469>
- Schabram, K. et Heng, Y. T. (2021). How Other-and Self-Compassion Reduce Burnout through Resource Replenishment. *Academy of Management Journal*, 65(2). <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0493>
- Sharma, R. et Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS quarterly*, 27(4), 533-556. <https://doi.org/10.2307/30036548>
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. Dans J. C. Quick et L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (p. 245–264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D. et Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stage sequential equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connections to performance in human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 537-564. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21369>
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D. et Kamboj, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Sorenson, C., Bolick, B., Wright, K. et Hamilton, R. (2016). Understanding compassion fatigue in healthcare providers: A review of current literature. *Journal of Nursing Scholarship*, 48(5), 456-465. <https://doi.org/10.1111/jnu.12229>
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M. et Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917-949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A. et Thurik, R. (2022). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58, 717-739. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00516-2>
- Van de Ven, B., van den Tooren, M. et Vlerick, P. (2013). Emotional job resources and emotional support seeking as moderators of the relation between emotional job demands and emotional exhaustion: A two-wave panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 1-8. <https://doi.org/10.1037/a0030656>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H. et Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Wang, S. et Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>



- Wang, Z. et Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Weisberg, R. W. (2006). *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. Wiley.
- Worline, M. et Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wu, W. P. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00741.x>
- Yeo, G. B. et Neal, A. (2004). A multilevel analysis of effort, practice, and performance: effects; of ability, conscientiousness, and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 231-247. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.231>