

INSPIRING IDEAS AND TALENT*

ENVIES DE CHANGER #2

**De la paix économique
à l'entreprise florissante**

La publication de
la Communauté de Pratiques de
la chaire Mindfulness, Bien-être
au travail et Paix économique



GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT

**CHAIRE MINDFULNESS,
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
ET PAIX ÉCONOMIQUE**

REPENSER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DANS **UNE APPROCHE DE PAIX ÉCONOMIQUE**

À la fois créatrice de biens et de richesses et acteur social majeur, l'entreprise joue un rôle déterminant dans l'équilibre et l'épanouissement de chacun au sein de la société. Cette question fait aujourd'hui l'objet de travaux au sein de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique.

Créée en 2012, la chaire s'est constituée sur une démarche engagée depuis près de 20 ans au sein de Grenoble Ecole de Management. Elle a pour mission de contribuer au développement des connaissances, des pratiques et des formations centrées sur le bien-être au travail, le développement des managers, l'évolution des modes de management et l'appréhension de nouveaux modèles de gouvernance centrés sur les plus hautes valeurs humaines au profit d'une création de richesses durables et partagées. Elle est un lieu unique de recherche universitaire, d'enseignement et de diffusion sur la paix économique.

Son financement est principalement basé sur le mécénat d'organisations qui souhaitent engager une réflexion/action sur leur rôle dans la cité. La chaire est soutenue par des organisations de tailles et de domaines d'activité divers: ARaymond, Böllhoff, Udimec, MMA, HPE, Teledyne e2v, Guichon Valves, ETS André CROS, Sodexo, Milestone Investisseurs, La Boîte à Outils, Thermocompact.

Les organisations qui soutiennent la chaire partagent des convictions: transformer un modèle générateur de souffrances en un système économique nouveau engagé pour le bien commun. Redéfinir le rôle du leader/manager au service de l'organisation et des personnes et non plus uniquement au service de la performance financière. Sortir de la recherche d'une performance purement économique de court terme. Engager volontairement et courageusement des actions, même limitées, sans attendre le moment idéal, en maintenant le cap sur la paix économique.

Nos réflexions et nos travaux sont orientés au service des entreprises et de leur compétitivité dans un environnement mondialisé. La paix économique revendique des entreprises compétitives et performantes de manière durable.

Vous trouverez dans ce nouveau numéro d'*Envies de changer* des apports sur les fondements de la paix économique, les caractéristiques des entreprises pacifiées, des réflexions et des témoignages sur des engagements concrets. Je vous souhaite une bonne lecture et de belles inspirations.

Dominique STEILER

SOMMAIRE

- 4-5 **La communauté de pratiques, un espace généreux de réflexions et d'expérimentations**
AGNÈS MUIR Poulle

DE LA PAIX ÉCONOMIQUE À L'ENTREPRISE FLORISSANTE

- 8-9 **L'épanouissement, le maître-mot ?**
DOMINIQUE STEILER
- 10-11 **Pacifier les relations client-fournisseur**
HUCUES POISSONNIER
- 12-13 **Portrait d'une entreprise pacifiée**
AGNÈS MUIR Poulle

FAIRE CONFIANCE AU POTENTIEL HUMAIN

- 16-17 **Culture managériale : comment faire bouger les lignes ?**
GROUPE TELEDYNE E2V
- 18-19 **Imaginer ensemble l'entreprise préférée**
LA BOITE À OUTILS
- 20-21 **Faire évoluer son système de rémunération et satisfaire le plus grand nombre**
ETS CROS
- 22-23 **Et si la paix économique commençait à l'école ?**
CHRISTELLE TORNİKOSKI
ET SÉBASTIEN DIDELOT

GÉRER LES PARADOXES

- 26-27 **Le manager samouraï**
DOMINIQUE STEILER
- 28-29 **Le feedback ? Besoin fondamental et difficultés de dire et recevoir**
AGNÈS MUIR Poulle
- 30-31 **Entre résilience et pleine conscience : les voies de l'entreprise adaptée au monde de demain ?**
HPE

- 32-33 **Faire rayonner l'attitude de *Servant Leadership* dans une entreprise multiculturelle**
ARAYMOND

- 34-35 **Entreprise « libérée » et « management libérateur » : qu'en penser ?**
HÉLÈNE PICARD

- 36 **Sollicitations numériques : transformer nos pratiques pour gagner en sérénité et en efficacité**
AGNÈS MUIR Poulle

- 37 **Quand bricoler participe à la paix économique**
RAFFI DUYMEDIJIAN

- 38-39 **De la démesure de la mesure. L'indicateur est-il le bon, la brute ou le truand ?**
FIONA OTTAVIANI

ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES DE PLEINE CONSCIENCE

- 42-43 **Allier performance et bien-être au travail : les cadres MMA s'initient à la pratique de la *mindfulness***
MMA
- 44-45 **Comment associer psychologie positive et environnement sur fond de *mindfulness* ?**
CUICHON VALVES
- 46-47 **Le choix de la sophrologie**
BÖLLHOFF
- 48-49 **Décrire et analyser les gestes intérieurs *mindful* en situation professionnelle : l'entretien d'explicitation comme voie d'accès**
LIONEL STRUB ET FABIEN CAPELLI
- 50 **L'importance de ne pas instrumentaliser la pleine conscience**
COLLECTIF DE CHERCHEURS

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES, UN ESPACE GÉNÉREUX DE RÉFLEXIONS ET D'EXPÉRIMENTATIONS

RESPONSABLE DE LA COMMUNAUTÉ par Agnès MUIR POULLE

Cinq journées par an, des acteurs de l'entreprise et des professeurs chercheurs de la chaire se retrouvent pour se nourrir mutuellement avec générosité et confiance. Ils poursuivent un dessein commun : co-construire une économie pacifiée et performante. Ce nouveau numéro d'Envies de changer poursuit la raison d'être de cette communauté : diffuser nos travaux au niveau de la société et de l'éducation.

UNE IMMENSE RICHESSE LIÉE À UNE GRANDE VARIÉTÉ D'ACTEURS

Chaque membre de la communauté de pratiques a la responsabilité de contribuer à des actions de transformation. Côté entreprises, les participants occupent des métiers de production, de ressources humaines, de qualité de vie au travail, de responsabilité sociale et environnementale, de communication, de système d'information. Ils travaillent dans des organisations de taille variée, pour certaines cotées en bourse, françaises et internationales, industrielles et de service, parfois même sur des marchés concurrents. Chacun dit trouver dans cette communauté des échanges sécurisés et stimulants permettant de prendre du recul sur ses démarches et de les confronter avec d'autres. Côté recherche, plusieurs disciplines sont représentées : l'économie, les approches critiques, le management, les comportements organisationnels, la psychologie, la philosophie, les ressources

humaines, le théâtre... Les rencontres de la communauté sont des opportunités de diffusion de leurs travaux et d'émergence de thèmes avec une approche combinant rigueur intellectuelle et pragmatisme.

À QUOI RESSEMBLENT NOS RENCONTRES TRÈS CONCRÈTEMENT ?

En début d'année, nous définissons les thèmes que nous voulons travailler ensemble avec les responsables des entreprises partenaires. Pour cela, nous utilisons un processus d'intelligence collective rigoureux : nous commençons toujours par un temps de réflexion individuelle préalable permettant à chaque membre de poser sa réflexion, puis nous procédons par des tours de parole où chacun exprime une idée à la fois. Les avis ne se combattent pas mais s'additionnent en étant notés avec fidélité et neutralité. Nous avons choisi de décider ensuite des thèmes principaux par un processus de pondération. Vous retrouverez

dans le premier numéro d'Envies de changer, accessible sur le site de la chaire, la présentation des techniques que nous utilisons pour créer une dynamique de groupe constructive et authentique. Chaque rencontre se tient sur un lieu différent afin de découvrir des univers professionnels variés. Nos programmes sont un cocktail avec des invariants tels que l'inclusion, pratiquer ensemble la pleine conscience, analyser nos pratiques. Et des nouveautés, tant dans les contenus que dans les techniques. Il arrive également que des études de cas émanent des échanges et qu'ils nourrissent les enseignements diffusés par les enseignants. C'est avec joie que nous partageons avec vous, dans ce nouveau numéro, ce qui nous anime.

« Chaque entreprise, homme, système a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et assure ses réussites... »

David Cooperrider,
créateur de la méthode Appreciative Inquiry

LA PSYCHOLOGIE POSITIVE, DES APPORTS PRÉCIEUX POUR NOTRE SANTÉ, LE BIEN VIVRE ET DEVENIR ENSEMBLE

« La psychologie positive est l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement des individus, des groupes et des organisations ».

Cable & Haidt, 2005

Cette nouvelle discipline aide à comprendre le fonctionnement humain et apporte des pratiques dont les effets sont mesurés scientifiquement (Rebecca Shankland, *La psychologie positive*, Dunod). Voici quelques applications utiles :

- › Créer un climat motivationnel répondant aux trois besoins psychologiques fondamentaux de proximité sociale, de compétences et d'autonomie (Théorie de la motivation auto-déterminée, Deci et Ryan, 2000)
- › Identifier et mobiliser nos forces de caractère (Seligman, www.viacharacter.org)
- › Comprendre le biais de négativité et ses effets sur la réduction de notre attention
- › Le rôle des émotions positives dans l'élargissement de notre champ attentionnel et de notre capacité à prendre en compte plus d'éléments, ce qui aide à résoudre des problèmes et à s'adapter aux différentes situations rencontrées. (Modèle Broaden and Build de Barbara Fredrickson 1998)
- › Prendre en compte les déterminants du bien-être psychologique durable (Modèle PERMA de Seligman)
- › Développer la gratitude (Shankland).



BIOGRAPHIE

Agnès Muir Poulle

Responsable de la communauté de pratiques, Agnès est enseignante et formatrice coach, auteur du *Petit traité d'impertinence constructive (PUC)* dans lesquels elle a développé un modèle d'organisations nutritives. Elle est facilitatrice des processus d'intelligence collective et praticienne diplômée en psychologie positive et en approches centrées solutions.



DE LA PAIX ÉCONOMIQUE À L'ENTREPRISE FLORISSANTE

En principe, l'économie a comme fonction de fournir des biens et des services à la société pour son épanouissement. Mais cette relation s'est progressivement inversée: c'est la société qui est désormais au service de l'économie, dont le seul but supposé devient de créer des richesses financières. L'accent est mis sur la performance individuelle, excluant ceux qui ne l'atteignent pas.

Pourtant, participer à une entreprise, c'est aussi penser que l'on peut dépasser ensemble les limites de chacun afin d'atteindre un but commun, qui n'est pas seulement monétaire. L'enjeu est multiple: l'épanouissement des êtres humains, travailler dans le but de créer des biens communs, durables et soutenables. La paix économique est un cap que nous proposons comme alternative à la création de valeurs co-produites par l'ensemble des parties prenantes dans des relations respectueuses, accueillant la bienveillance comme le conflit pour les mettre au service de la coopération.

L'ÉPANOUISSEMENT, LE MAÎTRE-MOT ?

TITULAIRE DE LA CHAIRE par **Dominique STEILER**

Aujourd'hui considéré comme le premier actif de l'entreprise¹, l'humain reste bien souvent enfermé dans une représentation d'un être aliéné au travail. La (dé)considération du travail (la personne) face au capital (financier), devenu le Saint Graal de l'aboutissement dans notre société moderne, peut expliquer cette représentation biaisée. En considérant que l'entreprise a comme but de s'inscrire dans la cité et de contribuer au bien commun, la paix économique questionne les choses différemment : « du profit oui mais pour quoi et pour quoi faire ? ».

INTERROGER LE RÔLE DE L'ENTREPRISE

La déconsidération du travail face au capital s'est accompagnée d'une confusion plus grande : l'inversion du but réel de l'entreprise et plus largement de l'économie. Si l'on demande à un large public quel est le rôle du corps médical dans la société, chacun pourra répondre d'une manière ou d'une autre qu'il est au service de la cité en tentant d'apporter la santé. De la même manière, si l'on questionne sur le rôle ou le but du corps juridique il nous sera répondu qu'il est au service de la cité en tentant d'apporter la justice et par elle la sécurité. Pourtant si l'on demande quel est le but d'une entreprise, la plupart d'entre nous répondront sans sourciller : « faire du profit ». Le moyen est ainsi, au fil du temps, devenu finalité quand la finalité (mieux vivre ensemble au quotidien) s'est éteinte au profit d'une illusion : gagner plus que mon voisin.

L'ÉCONOMIE, VECTEUR D'UNE SOCIÉTÉ PACIFIÉE

Les réflexions et les tentatives de considérer l'économie comme un moyen majeur de l'épanouissement d'une société pacifiée ont pourtant été nombreuses dans l'histoire humaine. Cependant la paix et

la performance économique y étaient vues comme un but à contrôler et un idéal à atteindre. Si l'idée de fond est louable, cette représentation d'une finalité contrôlable, toujours très ancrée actuellement, en limite les effets. Alors que nous ne sommes qu'au début de la construction de l'idée de paix économique, nous pouvons tenter une première voie pour l'appréhender :

« La paix économique serait une orientation pour laquelle une entreprise, un manager, un collaborateur, en préservant les grandes valeurs humaines, créent de la richesse au profit du bien commun et de l'épanouissement de l'ensemble des parties prenantes, dont ils font partie, dans le cadre plus vaste de leur responsabilité sociale et humaine ».

La paix économique n'est alors plus vue comme un paradis à rejoindre, mais bien plus comme un fondement journalier concret, un point de départ, un ensemble d'attitudes et de comportements, qui, de manière active, contribuent à une vie meilleure.

C'est un « laisser se déployer », plus qu'une victoire à l'arraché qui fait la réussite de l'entreprise florissante.

L'ÉPANOUISSEMENT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE FLORISSANTE

Maître-mot de la paix économique, l'épanouissement est au cœur de l'entreprise florissante. Plus on rend de services à la collectivité, plus la société est forte et résiliente grâce à un réseau de liens de plus en plus dense. Je crois personnellement beaucoup plus aux vertus politiques de cette action indirecte sur le cours des choses qu'à toute stratégie basée sur une décision prétendument rationnelle imposée à la société. Il s'agit d'être attentif, de faire confiance au processus et de laisser le résultat advenir en faisant du mieux possible ce que l'on a à faire. C'est un « laisser se déployer » plus qu'une victoire à l'arraché qui fait la réussite de l'entreprise florissante.

¹ Florian DEBES « Les ressources humaines doivent-elles changer de nom ? », Florian Debès, Les Echos Executive, le 20/01/2014

Note de l'auteur : une partie de ce texte est extraite de mon livre *Osons la paix économique : de la pleine conscience au souci du bien commun*, De Boeck 2017

L'entreprise florissante œuvre pour la paix économique en faisant la promotion d'un épanouissement harmonieux, en faisant jaillir l'unité de la multiplicité et non pas l'unicité qui refuse l'altérité et s'appauvrit des écarts.

EFFORTS, DISCIPLINE, EXEMPLARITÉ

Pour devenir florissante, l'entreprise réclame des efforts, de la discipline, de la créativité, de la puissance et de la sagesse. Des leaders résilients, volontaires et engagés, des guerriers pour la paix capables de prendre soin, d'être bienveillants, d'avoir de la compassion, de cueillir les fruits quand c'est le moment et de trancher quand c'est nécessaire. Toutes ces qualités ne vont pas l'une sans l'autre :

- › par l'effort, je mets en œuvre et par la douceur j'évite que l'effort devienne punition ;
- › par la discipline, je maintiens le cap et par la bienveillance je veille à la liberté ;
- › par la persévérance, je laisse le temps aux choses et par la compassion, j'évite le jugement de valeur et l'enfermement.

Pour conclure sur l'ouverture concrète que représente l'entreprise florissante, je dirais que cette dernière devra développer sa :

- › maîtrise d'acte pour un engagement au travail de chacun à travers la pleine conscience ;
- › maîtrise d'œuvre par laquelle l'encadrement devra s'atteler à développer l'ensemble des moyens de la santé et du bien-être destinés à la réalisation de la mission de l'entreprise ;
- › maîtrise d'ouvrage, en devenant le commanditaire du projet global, le garant des efforts menés, de la stratégie, du cahier des charges, donc des besoins, des budgets, des étapes ainsi que des buts.

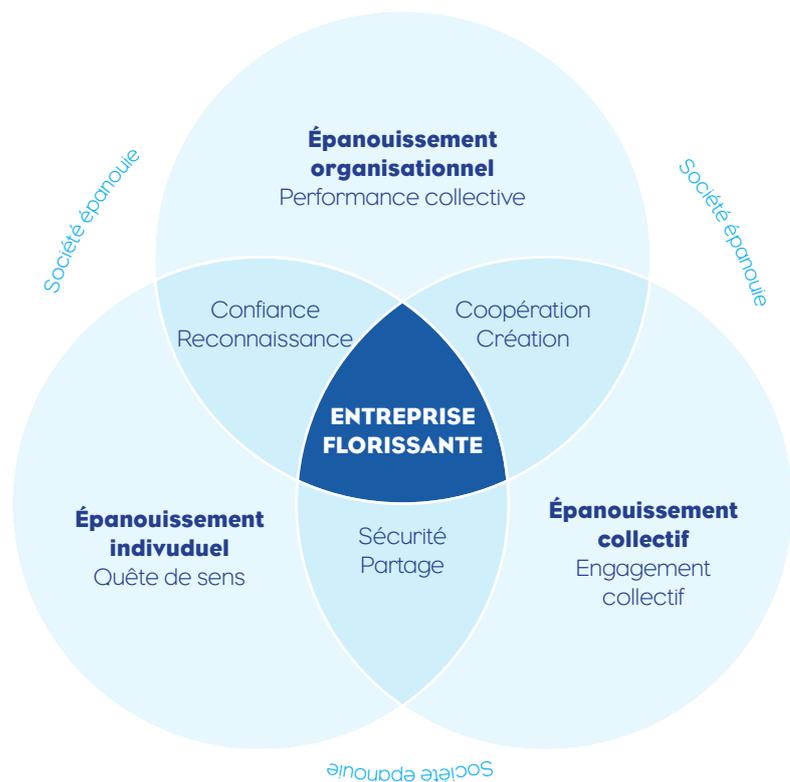
Plus que de s'occuper du bien-être de chacun, qui n'est pas le but de l'entreprise, il s'agira plutôt de proposer les conditions de sécurité, de reconnaissance et de créativité qui permettront à chaque personne et au collectif de développer le projet au service de l'épanouissement des parties prenantes.



BIOGRAPHIE

Dominique Steiler,

titulaire de la chaire et docteur en management de l'Université de Newcastle, est professeur à Grenoble École de Management. Pratiquant la méditation depuis plus de vingt ans, il associe, au sein de la chaire, une vision holistique à la rigueur scientifique et interdisciplinaire pour une économie plus pacifiée.



PACIFIER LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR

CHERCHEUR par **Hugues POISSONNIER**

Nombre de dirigeants ont compris l'intérêt de développer des relations plus collaboratives avec leurs partenaires économiques, et notamment avec leurs fournisseurs. Si la collaboration n'est pas la panacée, générant dans bien des cas des coûts difficiles à amortir, voire parfois des innovations que le client ne réclamait pas, elle reste cependant bienvenue et de nature à améliorer les performances économiques.

Amélioration du chiffre d'affaires, de la marge et du résultat, réduction des risques et donc des coûts, y compris les fameux coûts cachés, augmentation du potentiel d'innovation¹... : les dirigeants faisant le pari de la collaboration et du partenariat avec leurs fournisseurs y trouvent bien souvent des résultats visibles et concrets.

CO-INNOVER POUR SE DISTINGUER

Si de nombreux dirigeants ont aujourd'hui bien compris le rôle clé des fournisseurs dans l'innovation, la plupart tentent simplement de capter l'innovation en provenance de leurs fournisseurs. Il s'agit déjà d'un pas important qui change sensiblement le métier des acheteurs. Il est toutefois possible, et c'est souvent heureux, d'aller plus loin. Les entreprises les plus ambitieuses confient à leurs acheteurs un rôle se situant en amont du processus d'innovation. Il est alors question de co-innovation ou de co-développement. Là où capter l'innovation ne saurait donner un avantage décisif (tous les concurrents peuvent capter la même innovation très rapidement), co-innover se révèle plus risqué mais

également plus distinctif. Un dépôt conjoint de brevet permet de garantir une utilisation privilégiée de l'innovation pouvant générer un véritable avantage concurrentiel.

Là où capter l'innovation ne saurait donner un avantage décisif, co-innover se révèle plus risqué mais également plus distinctif.

DES STRATÉGIES COHÉRENTES

En dépit d'une volonté réelle et affirmée, le déploiement de relations réellement collaboratives demeure compliqué. La volonté de collaborer pour créer de la valeur se heurte souvent à la difficulté de mettre en œuvre concrètement des actions opérationnelles validant les principes de la collaboration. Parmi toutes les modalités collaboratives possibles, le choix doit être guidé par la cohérence globale. Pour cela,

un triple accompagnement mérite d'être proposé aux fournisseurs en termes de :

Stratégie commerciale

Il s'agit ici d'accompagner la conquête de nouveaux marchés par le fournisseur, marchés qu'il est d'ailleurs possible d'explorer ensemble comme le font les « entreprises étendues ».

L'exemple d'Outilacier et son fournisseur SAM outillage : soucieux de demeurer « un acteur positif de son environnement », le PDG d'Outilacier fait au maximum fabriquer les outils en France, par SAM outillage notamment, et a su construire avec son fournisseur des avantages concurrentiels fondés sur une grande capacité de co-innovation.

Stratégie industrielle

Certaines entreprises n'hésitent plus à investir chez leurs fournisseurs, qui n'en ont pas forcément les moyens, pour bénéficier de la qualité de leur production sur des produits spécifiques. Au-delà, le fait de lisser les achats sur l'année permet de dé-précariser le travail chez le

¹ L'ouvrage *Les achats collaboratifs*, écrit par Hugues Poissonnier, Michel Philippart et Nicolas Kourim (De Boeck, 2012) présente, dans le détail, les nombreux intérêts et modalités pratiques de mise en œuvre de réelles collaborations dans les relations client-fournisseur.

fournisseur, dont la meilleure santé se révélera rapidement un atout pour son client.

L'exemple d'Orchestra : l'entreprise cherche, parfois en co-investissant, à convaincre des fabricants de vêtements pour adultes de réaliser des investissements spécifiques pour produire des vêtements pour enfants.

Stratégie financière

Il s'agit ici de réinstaurer la confiance. Même si la législation en matière de retard de paiement a évolué dans le bon sens, les fournisseurs restent encore trop souvent une variable d'optimisation de la trésorerie des entreprises.

L'exemple de Nestlé : en choisissant de ne pas utiliser tout son pouvoir de négociation et de payer ses fournisseurs rapidement, voire au comptant, l'entreprise parvient à devenir le client préféré de fournisseurs en bonne santé et pérennes.

LES ACHETEURS FACE À LEURS RESPONSABILITÉS

Parce qu'ils disposent de moyens d'action pour pérenniser des relations de proximité créatrices de valeur, les acheteurs ont une responsabilité plus importante qu'ils ne l'imaginent parfois. Accusés, souvent à juste titre, de bien des maux, les acheteurs ont clairement contribué à l'accélération de la désindustrialisation en privilégiant des approvisionnements low cost. Le temps est aujourd'hui venu, dans l'intérêt premier de leurs entreprises, de rendre concret le célèbre mot du poète allemand Hölderlin : « *Là où croît le péril croît aussi ce qui sauve* ». Après avoir illustré la première partie de la phrase, les acheteurs se doivent désormais d'en rendre plus concrète la seconde.

Les acheteurs ont clairement contribué à l'accélération de la désindustrialisation en privilégiant des approvisionnements low cost.

BIOGRAPHIE



Économiste et docteur en Sciences de gestion, **Hugues Poissonnier** est Professeur à Grenoble Ecole de Management. Il est membre de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix Économique et dirige la

recherche de l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats). Ses travaux de recherche portent principalement sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles.

PORTRAIT D'UNE ENTREPRISE PACIFIÉE

La communauté de pratiques, en collaboration avec des dirigeants, a co-construit une vision des six caractéristiques définissant une entreprise pacifiée. Notre idée est de fournir un guide pour « agir en homme de pensée et penser en homme d'action »* dans le sens d'un dessein ambitieux, courageux et cohérent au service de la création et de la préservation du bien commun.

RESPECTE, VALORISE ET DÉVELOPPE LE POTENTIEL HUMAIN

Une entreprise qui « élève » chacun, respecte les élans et forces de tout être humain. Elle fait en sorte que chaque compétence et talent soient utiles et valorisés. Les niveaux d'autonomie sont clairs et adaptés à l'activité. Elle met en place un minimum d'instruments de contrôle, favorise l'expérimentation et respecte le rythme biologique naturel des êtres humains.

RECONNAIT L'IMPORTANCE DE LA NATURE

Une entreprise qui reconnaît les choses de la nature, valorise et a un grand respect de ce qu'elle apporte « Gaïa ». Elle est intégrée et vit en osmose avec son environnement. Elle fonctionne comme un organisme vivant où rien n'est figé et où tout est relié. Chacun est conscient de l'importance de ne pas nuire.

CO-CONSTRUIT ET PARTAGE LE SENS DE L'ENTREPRISE

Ses dirigeants sont éveillés au besoin de faire du business dans le respect du bien commun. Chacun a le sentiment de participer à une aventure commune et d'œuvrer dans un cadre de sécurité. Cette vision est révisée régulièrement.

L'ENTREPRISE PACIFIÉE

EST GUIDÉE PAR DES VALEURS HUMANISTES

La passion et l'envie authentique d'être au service, l'écoute, la reconnaissance du travail, le respect, la bienveillance, la gentillesse, l'échange, les relations constructives apaisées, le droit à l'erreur, l'ouverture d'esprit et le droit à la remise en question, la confiance, donner de l'importance à la beauté, le droit de prendre du temps et du recul, l'intelligence collective, l'entraide, l'importance de l'engagement, le partage de la réussite avec un intérêt égalitaire récompensant les contributions de tous à la réussite collective. La distribution de la richesse devient une question éthique et morale. La beauté est importante.

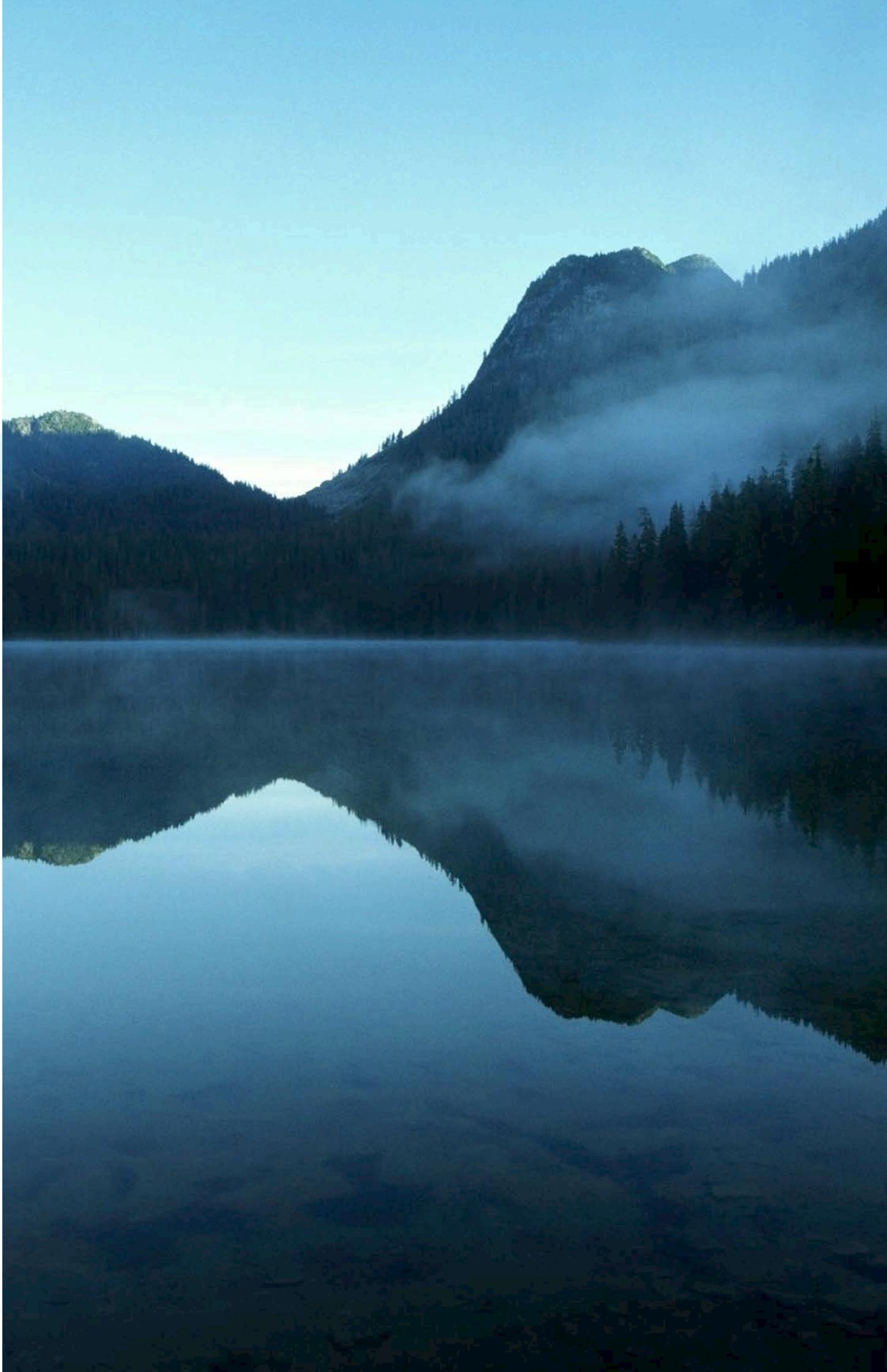
AGIT AVEC UNE VISION HOLISTIQUE

Elle prend en compte et respecte l'ensemble des parties prenantes car chacune est interdépendante. Elle est socialement solidaire et responsable. Les collaborateurs pensent et agissent en termes de conséquences. La performance est mesurée de façon globale et pas seulement financière. C'est une entreprise bienveillante qui a le souci du bien-être de toutes ses parties prenantes.

CULTIVE LA DIVERSITÉ ET LA RÉSILIENCE

Chacun a droit à une place. La diversité des âges, des expériences, des sexes, des origines, des préférences sexuelles est prise en compte. La pluralité des points de vue est considérée comme indispensable à des échanges vivants, authentiques et fructueux. Dans une entreprise pacifiée, il y aurait des lieux de démarches participatives. C'est un endroit où il y a une ouverture à la différence. Cette organisation est confiante dans la capacité de faire face à la vie et dans sa capacité d'adaptation.

*Henri Bergson







FAIRE CONFIANCE AU **POTENTIEL** **HUMAIN**

Quand on est persuadé que les hommes ont des trésors en eux, on trouve des trésors ! C'est parce qu'ils ont cette foi en l'immensité du potentiel humain et des résultats des processus de l'intelligence collective que certains osent de grands projets.

Les témoignages qui suivent montrent l'audace de repousser les frontières du collectif jusqu'alors traitées exclusivement par des managers ou des spécialistes. Ils démontrent la puissance qui se dégage des individus et des groupes quand des dirigeants font confiance à la capacité des êtres humains à créer, à s'ajuster, à co-construire.

Pour réussir ces projets collectifs, il ne suffit pas de donner l'impulsion. Il faut disposer d'un haut niveau de compétences dans la manière de conduire et de faciliter des démarches collaboratives.

CULTURE MANAGÉRIALE : COMMENT FAIRE BOUCGER LES LIGNES ?

Ils l'ont expérimenté **GROUPE TELEDYNE- E2V**

Dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif et conscient que de nombreux salariés souhaitaient être davantage acteurs dans la vie de l'entreprise, le Groupe Teledyne-e2v a mobilisé salariés et managers au sein de séminaires et groupes de travail afin d'engager une mutation en termes de culture managériale. Un groupe de managers opérationnels volontaires a travaillé sur la valorisation des compétences et des savoir-faire. Il a initié la démarche « Se valoriser », qui a permis de tester et d'expérimenter de nouveaux outils et méthodes favorisant l'intelligence collective.

HISTORIQUE DU PROJET

► **2012** : organisation de séminaires et de groupes de travail autour de la culture managériale.

► **2013** : lancement de la démarche « Se valoriser ».

► **2013 - 2015** : expérimentation de nouvelles méthodes, mise en place de formations innovantes, rencontres avec des experts et des entreprises.

► **2015** : déploiement des méthodes et outils jugés les plus pertinents.

► **2016** : mise en place de processus coopératifs ; formations au "Fair process Leadership" ; organisation d'une conférence sur l'intelligence collective.

LES AXES DE TRAVAIL

- **le développement du leadership ;**
- **le partage d'expériences ;**
- **l'innovation ;**
- **la co-construction.**

Les phases d'expérimentation ont permis de faire émerger deux besoins forts en termes de management : la coopération et l'innovation collective. À l'issue de la phase de diagnostic, deux méthodes et outils ont pu être testés et éprouvés au sein de l'entreprise : le co-développement professionnel et les processus de créativité. Avec, pour tous les deux, des résultats très encourageants.

LE CO-DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Processus d'entraide et d'apprentissage entre pairs basé sur le partage de problématiques et leur résolution par le groupe dans une posture d'écoute et d'ouverture.

Testé et approuvé !

Avant de le généraliser, cet outil a été testé par une douzaine de managers et des chefs de projet. Certains ont été formés à l'animation de séances.

« Grâce aux regards et aux idées des autres, j'ai pu mieux cerner ma problématique, l'aborder d'une façon nouvelle tout en facilitant sa résolution ».

Dominique Belin - Chef de Projets

« Le partage de vision, l'écoute et le respect mutuel permettent de s'imprégner à son rythme des idées de chacun et d'élargir le champ des possibles ».

Stéphane Vassard

- Responsable d'unité de production

« La confiance instaurée dans le groupe grâce à une écoute sans jugement, le partage d'expérience et la confidentialité ouvrent vers de nouvelles solutions ».

Jean-Philippe Lamarca

- Directeur Commercial

LES OUTILS DE CRÉATIVITÉ

Nous avons adopté en particulier l'approche proposée par les Katsi Cards, méthode originale basée sur l'utilisation des techniques de la pensée métaphorique ou associative pour favoriser la créativité et l'innovation, l'accélération des prises de décision et l'émergence de « bonnes idées » en équipe.

La méthode permet d'adresser différents besoins et de faire participer des populations diverses et aide chacun à rompre avec ses préoccupations pour se mettre mentalement dans un mode créatif. **Testée et approuvée !**

« Cette méthode permet d'apprécier de travailler collectivement en utilisant les talents de chacun avec enthousiasme ».

Arnaud Foucher – System Development & Validation Manager

« Les participants sont guidés hors de leur zone d'expertise afin de voir le problème sous un angle différent. Cela encourage et facilite le partage d'idées et permet d'envisager des solutions différentes et plus globales ».

Yves Piolet – Ingénieur Innovation

« Grâce à ces méthodes de créativité, nos idées ont pu diverger pour mieux converger ensuite vers une solution à laquelle nous n'aurions sans doute jamais pensé ».

Jérôme Petit – Ingénieur Test

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU PROJET

Comme dans toute démarche de changement, le déploiement et l'adhésion dépendent de l'engagement et de la représentativité des personnes qui portent ce changement.

L'IMPORTANT DE SE SENTIR SOUTENU

Le projet n'aurait pas été possible sans un soutien de la direction et de nos managers. Cela nous a permis de dégager le temps nécessaire et de bénéficier du droit à l'erreur indispensable à toute expérimentation.

COMMUNIQUER SUR LES RÉSULTATS

Une telle démarche, basée sur la recherche d'idées et de processus nouveaux et sur des changements d'attitudes, prend nécessairement du temps. Rien ne sert de parler d'une méthode si elle n'a pas été préalablement testée et validée. C'est pourquoi nous valorisons les témoignages et les retours d'expérience. Une conférence sur l'intelligence collective ouverte à tous les salariés a également permis de communiquer sur nos actions et les axes d'évolution dans les pratiques managériales.

SE FIXER DES LIMITES

De tels projets peuvent conduire à des problèmes d'interprétation ou à des attentes disproportionnées. Nous associons à l'idée de coopération, le développement de l'autonomie et de la responsabilité. La notion de management bienveillant, voire de bien-être, n'est jamais loin. Malgré tout, un cadre et des limites sont nécessaires pour permettre à chacun de savoir ce qui est attendu.

TENIR COMPTE DE CHACUN

Chaque individu conserve ses faiblesses et ses difficultés. Des périodes de forte activité peuvent amener les plus coopérants à revenir à des fonctionnements plus directifs et individuels. Il faut savoir tenir compte de ces périodes afin de maintenir la coopération ou de la rétablir lorsque que cela devient nécessaire. Tous les processus déployés ici sont une façon d'ancrer la culture de l'entreprise, l'innovation et la coopération. Ce comportement collectif doit encore se renforcer pour permettre de mieux travailler ensemble, de décloisonner les services et leur objectifs. Ceci afin de mieux servir nos processus et in fine nos clients tout en ayant des relations apaisées en toutes circonstances dans l'entreprise.



BIOGRAPHIE

Stéphane Vassard

Ingénieur, manager depuis 15 ans, formé au coaching professionnel, certifié en Process com et en l'Agilité des Organisations, Stéphane manage et accompagne des équipes techniques de méthodes industrielles et de production en cherchant à développer les compétences et l'autonomie de chacun.

IMAGINER ENSEMBLE L'ENTREPRISE PRÉFÉRÉE

Ils l'ont initié **LA BOITE À OUTILS** par Frédéric Dufau-Joël

« Être en 2022 l'entreprise préférée des collaborateurs, des fournisseurs et des clients » : voilà un grand rêve que le comité de direction de La Boite à Outils a décidé de transformer en projet d'entreprise en septembre 2016. Récit d'une belle aventure co-construite avec les 1800 collaborateurs, les clients et les fournisseurs.

Tout commence lors d'un séminaire de direction. Nous sommes une vingtaine de personnes habituées à travailler en intelligence collective. Entreprise familiale à l'origine, La Boite à Outils a choisi de céder son capital à son actionnaire historique irlandais, qui aura la majorité en 2020, les salariés conservant 15 % du capital. Le métier de la distribution connaît des évolutions, les modes de fonctionnement de nos clients et collaborateurs évoluent. Aussi il nous a semblé que la meilleure façon de maîtriser notre avenir est d'être performant et que la plus belle façon d'y arriver est de donner envie aux collaborateurs de s'épanouir dans l'entreprise et aux clients et fournisseurs de nous être fidèles. Nous décidons dès lors de faire d'un rêve une réalité à travers notre projet d'entreprise : devenir l'entreprise préférée de nos collaborateurs, clients et fournisseurs d'ici 2022.

L'utopie ce n'est pas l'irréalisable, c'est l'irréalisé!

UNE CULTURE D'ENTREPRISE COLLABORATIVE

Très vite, la question du niveau d'ouverture que nous voulions donner à ce projet s'est posée. Est-ce que les collaborateurs pourront parler salaires ? Evolution du métier ? Nous n'avons pas voulu nous limiter. A la Boite à Outils, ce projet est comme une évidence. Les démarches collaboratives font partie de notre culture. FishBowl, world café, tour de parole, méthodes agiles... : chacun a appris à travailler avec les autres avec un haut niveau de collaboration quel que soit son poste. Depuis plusieurs années déjà, nous avons lancé des initiatives imaginées et mises en œuvre par tous les collaborateurs des magasins pour satisfaire les clients.

SE DONNER LES MOYENS POUR RÉUSSIR

Pour mener à bien ce projet, nous avons constitué une équipe de dix personnes dont le rôle a été d'inventer le processus d'élaboration avec réalisme et de le mettre sur

La meilleure façon d'inventer l'avenir est de le construire ensemble

Le projet était d'associer les 1800 collaborateurs répartis dans les 37 magasins. Il a été établi que chaque collaborateur volontaire du siège et en magasin, participe à trois réunions hors horaires de travail rémunérés. Les membres du comité de direction se sont répartis les magasins et sont allés expliquer sur le terrain l'intention et la démarche du projet à l'aide d'une vidéo créée spécifiquement.

UN PROJET BIEN STRUCTURÉ

Trois grandes phases ont été nécessaires avant de déployer un plan d'actions concret

1. LES IDÉES : SALARIÉS, CLIENTS, FOURNISSEURS, TOUS MOBILISÉS !

De mars à juin 2017, 140 réunions ont été organisées. Elles rassemblaient des collaborateurs volontaires et étaient animées par 80 salariés de magasins formés à l'animation des processus d'intelligence collective. A l'issue des échanges, chaque magasin a présenté sa vision de l'entreprise en 2022 et ses meilleures idées pour y arriver. Que souhaitons-nous arrêter ? Diminuer ? Initier ? Déployer ? Parallèlement, des fournisseurs volontaires ont été invités à cette même réflexion et les clients ont été interrogés dans les magasins.

2. L'HEURE DU PARTAGE ET DES PRÉFÉRENCES !

A l'issue de cette première étape, les cadres et 180 collaborateurs volontaires tirés au sort, soit 350 personnes, ont été invités à l'Alpe d'Huez pour un séminaire d'entreprise de trois jours. Un temps à la fois festif et convivial qui a permis de sélectionner les propositions les plus fortes parmi tout ce qui avait été proposé par les parties prenantes. Ce fut également l'occasion de fédérer les équipes et de faire ressortir ce qui fait l'ADN de notre entreprise : l'humain. Des « *conspirateurs positifs* » et des chercheurs sont

venus partager leurs visions et nous inspirer. Yannick Roudaut « *Dans un monde en mutation, quelles entreprises demain ?* » a amené une prise de conscience de la fragilité de notre précieuse planète bleue, nous invitant à proposer des solutions durables. L'humain étant toujours au cœur des sujet forts qui ont suivi avec « *Foutons-nous la paix* » (Sébastien Didelot), « *Et si nous nous faisons confiance en toute bienveillance ?* » (Christelle Tornikoski), « *La démesure de la mesure* » (Fiona Ottaviani), « *Nous sommes tous des boosters d'enthousiasme ... différents et complémentaires !* » (Dominique Loridon) ...

3. EN AVANT TOUTE !

Les idées sélectionnées par les collaborateurs présents à l'Alpe d'Huez ont été rassemblées sous 4 grands thèmes :

- › **Ethique et empreinte** : respecter la planète, la diversité, les générations futures et donc l'épanouissement de l'humain ;
- › **Notre vocation** : accompagner nos clients dans la réalisation de leurs projets dans le respect d'un futur durable et plus humain ;
- › **Notre communauté** : rassembler clients, fournisseurs et collaborateurs en une communauté responsable et unie autour de valeurs communes ;
- › **Notre bonheur** : donner du sens à notre vie dans l'entreprise : EDB, l'Enseigne Du Bonheur.

Le cap est désormais fixé. Les Chantiers d'Avenir ne font que débiter. Les premiers ont été présentés à l'automne par chaque équipe, au lancement des objectifs 2018, en vue d'être déployés.

ENTREtenir LA DYNAMIQUE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'émergence d'idées, la créativité collective et la liberté de proposer, très présentes lors des ateliers de préparation du séminaire de l'Alpe d'Huez, doivent perdurer dans une logique de simplicité, d'expérimentation au niveau local (magasins, services support) et de facilité de mise en œuvre, au service des clients, collaborateurs et fournisseurs. Avec bien sûr le droit à l'erreur et aussi de célébrer les réussites.

« *C'est fabuleux la vie quand on s'épanouit dans son travail sans faire de tort à l'autre et en s'entraidant* ».

Jean-Jacques Chabanis – PDC

« *Ne soyez pas à la merci de tout ce qu'on vous dit, soyez vigilant et faites la part des choses avec votre cœur et vos yeux* ».

Arnaud Bériot – Directeur Général

Scannez le QR Code
et découvrez
Les Chantiers d'Avenir
à l'Alpe d'Huez
14 - 16 juin 2017



BIOGRAPHIE



Frédéric Dufau-Joël

« *Plaisir de vivre une expérience intense et de créer ensemble, passion dans son travail, bienveillance, confiance, foi dans la force du collectif, réflexion profonde sur l'avenir... Ce que nous vivons à travers ce projet est fort émotionnellement et collectivement* ».

Montagnard citadin, semeur d'enthousiasme,
Directeur système d'informations & méthodes de La Boite à Outils, groupe SAMSE

FAIRE ÉVOLUER SON SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET **SATISFAIRE LE PLUS GRAND NOMBRE**

Ils l'ont fait **ETS ANDRÉ CROS** par **Sophie Trochet**

Remettre à plat le système de rémunération en ouvrant le dialogue à toute l'entreprise est plutôt rare. C'est pourtant ce qu'a entrepris Antoine Cros, PDG des Établissements André CROS, et le comité de direction, poursuivant ainsi les démarches collaboratives menées depuis plusieurs années.

En pleine croissance, l'entreprise a embauché de nouveaux profils, principalement titulaires de bac pro et de BTS, appliquant à cette occasion des niveaux de salaires adaptés à leurs diplômes. Les anciens collaborateurs, présents depuis 25 ans parfois, se sont retrouvés à peine payés plus que les jeunes embauchés. Face à l'insatisfaction de ces derniers, Antoine Cros a choisi de rencontrer individuellement les 51 salariés de l'entreprise : « en plus des iniquités devenues plus visibles, nous souhaitons être en adéquation avec le marché du travail, aussi j'ai posé à chacun trois questions. Que souhaitez-vous pour votre rémunération personnelle ? Que souhaitez-vous pour la rémunération de l'ensemble des collaborateurs ? Que proposez-vous concernant le processus à mettre en œuvre pour réviser le système de rémunération ? ». Sur la base de ces entretiens, une commission rémunération a été constituée.

UNE COMMISSION REPRÉSENTATIVE ET TRANSVERSE

Composée de 10 personnes, avec Antoine Cros comme facilitateur :

- › 2 délégués du personnel
- › 1 assistante
- › 3 techniciens
- › 3 responsables de services
- › le directeur général

UN CADRE CLAIREMENT DÉFINI

Dans sa feuille de route, la commission rémunération avait pour objectifs de créer et mettre en œuvre une grille de salaires basée sur la convention collective, avec :

- › obligation de consulter tous les collaborateurs pour inventorier l'ensemble des compétences ;
- › une enveloppe pour les évolutions de salaires, soit une hausse de 6 % de la masse salariale ;
- › la révision du système des primes et des commissions (part variable), des écarts entre les plus bas et hauts salaires ne dépassant pas 5 ;
- › le respect de la confidentialité.

La commission a utilisé des méthodes d'intelligence collective pour travailler : tours de parole, tours de réaction, tours de bonification, sous-groupes dédiés à des tâches et décision par consentement.

L'ensemble du travail réalisé a fait l'objet d'un suivi et d'une validation par l'équipe de direction. La volonté était d'agir vite pour que les décisions puissent se répercuter rapidement sur les feuilles de salaires.

- › Démarrage du projet : février
- › Présentation des résultats : juin
- › Evolutions des salaires : juillet

DRESSER L'ÉTAT DES LIEUX

Une mise à plat du système de rémunération en place a permis de faire émerger des points de différenciation selon les catégories de personnel ou les managers : primes d'assiduité, primes semestrielles, voiture de fonction, 35h/RTT ... La commission a également répertorié les obligations légales et conventionnelles, avec notamment les métiers repères

Se dire « Combien je vau » a été une réflexion intense et pas forcément évidente ni facile à vivre.

et les coefficients maximum et minimum applicables. Enfin, elle a établi une grille de compétences comportant six critères : formation, technicité, autonomie-responsabilité, conseil-animation, communication et critères libres.

MOBILISER L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

Les 51 salariés de l'entreprise ont ensuite été réunis pendant une matinée au cours de laquelle trois world cafés¹ ont été organisés avec l'appui d'une consultante externe. L'objectif était de remplir et échanger sur les grilles de compétences diffusées préalablement. Chaque salarié avait complété la grille individuellement en amont de la rencontre, puis a confronté son point de vue tour à tour avec :

- › un groupe de deux ou trois collègues faisant le même travail ;
- › un responsable hiérarchique ;
- › une personne d'un poste complètement différent.

Chaque salarié s'est ainsi retrouvé avec trois points de vue complémentaires.

LES RÉSULTATS

Les éléments du world café nous ont permis d'identifier 11 métiers pour lesquels nous avons décliné les six critères en compétences. L'amplitude la plus importante est apparue chez le technicien de maintenance qui est notre cœur de métier. Des perspectives d'évolution avec une grille claire par métier et des fourchettes de salaire ont été données. Nous avons pu remettre à plat la subjectivité de certains systèmes individuels de rémunération comme les primes notamment.



LES APPORTS DE CETTE EXPÉRIENCE

L'objectivité : loin d'être simple à appliquer, elle est pourtant fondamentale. Nous avons pris conscience de la complexité et de la subjectivité que chacun met dans son travail. Aujourd'hui nous avons le sentiment que notre système est plus juste, plus équitable.

La transparence : pour qu'elle puisse mener à bien ses travaux, la commission rémunération a eu accès à tous les salaires. Cette transparence a conduit à des réactions contrastées, certains ont trouvé cela courageux de la part de la direction. Pour autant, la transparence est à double tranchant. Si elle permet de ne plus parler dans le vide, elle peut aussi être source de comparaison et de jalousie. Une personne contente de son évolution salariale au début, en se comparant avec les autres, n'était finalement plus satisfaite... Tous les salaires restent consultables aujourd'hui auprès des délégués du personnel.



BIOGRAPHIE

Sophie Trochet

Responsable administratif,
financier et ressources
humaines - Ets André Cros

¹ Importé des Etats-Unis, le world café est une méthodologie de discussion entre acteurs permettant, en intelligence collective, de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées par tous. Afin qu'un dialogue constructif prenne place, cette méthode est basée sur la reproduction de l'ambiance autour d'une machine à café où les participants viennent et débattent sur des thématiques précises.
www.pratiques-collaboratives.net/World-Cafe-une-presentation-du-comment-faire.html

ET SI LA PAIX ÉCONOMIQUE¹ COMMENÇAIT À L'ÉCOLE ?

ENSEIGNANTS par **Christelle Tornikoski** et **Sébastien Didelot**

Depuis mars 2017, il est proposé aux étudiants de GEM de porter un autre regard sur leur posture de futurs managers à travers un cours expérientiel et interdisciplinaire : « La Force du Manager de Demain : réflexivité et cœur à l'œuvre ». Une initiative née de la rencontre entre Christelle Tornikoski, enseignant-chercheur intéressée par des modes de management « plus humains » et Sébastien Didelot, praticien de santé, facilitateur en *mindfulness*.

UN APPRENTISSAGE COLLECTIF PAR LA DÉCOUVERTE PERSONNELLE

Nous souhaitons faire vivre un cours expérientiel aux étudiants afin de les ouvrir à une meilleure compréhension d'eux-mêmes et de leurs futurs collaborateurs. Cette démarche les amène, en effet, à poser un nouveau regard apaisé sur leurs pensées, émotions, intentions, capacités corporelles et psychiques. Elle permet l'émergence d'une intelligence collective de qualité et ainsi la création de ponts entre « être humain » manager et entreprise vivante².

Pour nous, « se connaître », c'est s'accueillir tels que nous sommes, avec bienveillance ; c'est être capable de vivre au présent, avec l'écoute des signaux de notre propre corps tout en étant en contact avec le monde qui l'entoure. Quand nous écrivons « bienveillance », nous ne parlons pas de « gentillesse ou de condescendance ». Nous faisons référence à un espace où nous acceptons d'être vus entièrement, tels que nous sommes, sans chercher à nous protéger derrière des théories ou des concepts. Pour cela, nous avons mis en place un

espace d'échanges en organisant la classe en cercle. Afin de faciliter et d'illustrer le propos, nous nous sommes assis dans celui-ci avec les étudiants, sortant ainsi de la posture de « sachant ». Peu à peu, à travers les échanges et les exercices d'écoute, la confiance s'est établie ; celle qui permet d'oser, de questionner, d'échanger. Dans de telles conditions, chacun de nous a participé au progrès de l'autre, de la classe, sans effort, de façon fluide et sans s'en rendre compte.

LA LIBERTÉ D'APPRENDRE

« Notre grande erreur est d'essayer d'obtenir de chacun en particulier, des vertus qu'il n'a pas et de négliger de cultiver celles qu'il possède »

Marguerite Yourcenar dans les
Mémoires d'Hadrien

Il était important, à nos yeux, que les étudiants se sentent libres de cueillir ce dont ils avaient besoin pour progresser. Ce cours serait accessible à tous et toucherait différemment les 40 étudiants, chacun d'eux ayant ses propres richesses, intérêts et motivations.

Une rupture avec la pédagogie classique était nécessaire. Nous les avons « bousculés » en leur faisant vivre des moments de « rien³ » (« Je ne savais pas que c'était permis ! ? nous a dit l'une d'entre eux), des moments de *mindfulness*, des exercices corporels de Qi Gong. Ils ont pu vivre l'impact de toutes ces pratiques sur les états de stress et les comportements pro-sociaux. Dans le même temps, ils ont expérimenté, par des mises en situation, les travers pouvant émerger de l'utilisation d'outils et de procédures de management. Tout cela, associé à un partage de situations stressantes rencontrées au cours de leurs propres expériences professionnelles, leur a permis d'établir des ponts entre les apports de ce cours et leur future posture de manager dans le monde de l'entreprise et de la performance. Lenteur et liberté de faire ou ne pas faire les exercices sont de mise dans ce cours. Les étudiants n'ont rien à réussir en soi si ce n'est d'observer leur évolution à partir de la première séance. D'ailleurs, qui est mieux placé qu'eux pour constater le chemin qu'ils ont parcouru en 9 rencontres ?

¹ Steiler, D., 2017, *Osons la paix économique : de la pleine conscience au souci du bien commun*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2017.

² Entreprise vivante : qui fonctionne comme un organisme vivant.

³ www.grenoble-em.com/actualite-comment-booster-sa-concentration-au-travail

Aussi, nous leurs avons proposé qu'ils s'autoévaluent à travers un travail individuel final de réflexivité. Ils ont été invités à y exposer leur vécu et les liens avec d'autres cours à l'aide d'exemples concrets et authentiques. L'attente était, en effet, qu'ils partagent pourquoi et comment cela les a fait progresser, ou pas, en tant que futurs managers.

UNE RÉJOUISSANCE

Dans cet espace vivant où les étudiants ont développé un nouveau regard sur leurs connaissances, leurs expériences et celles de leurs partenaires, ils ont pu apprendre à partager et s'écouter profondément. C'est peut-être le point fondamental de cette aventure : les étudiants sont « entraînés à communiquer » mais n'est-il pas essentiel que de futurs managers sachent avant tout (s')écouter ? Cette dynamique

positive et constructive s'est retrouvée lors de la lecture des rapports d'étonnement, quelques semaines plus tard. Ces travaux leur ont permis de constater combien ils avaient évolué et comment cette expérience pédagogique et collective avait fonctionné.

UN MOTEUR POUR L'AVENIR

Après avoir donné ce cours plusieurs fois (photos), nous avons vu à quel point, la simplicité et la bienveillance de nos échanges ouvraient à la confiance. Les pratiques de *mindfulness* et d'intelligence collective sont de précieuses ressources pour encadrer et autoriser l'expression de la créativité individuelle et collective des étudiants. C'est probablement un bon chemin pour construire la paix économique...

EN RÉSUMÉ

- › un cours interdisciplinaire
- › une co-animation dynamique et authentique
- › un apprentissage collectif par la découverte personnelle
- › la liberté d'apprendre
- › une réjouissance
- › un moteur pour l'avenir



« Ce cours est une leçon de vie ».

« J'ai pris conscience qu'en entrant dans cette école j'avais laissé mes valeurs personnelles et éthiques à la porte et cette prise de conscience, pour moi, n'a pas de prix. Merci ».

« La force du manager se trouve pour moi dans cette faculté à sortir du cadre de réflexion pour trouver de nouvelles idées, et ne pas suivre simplement les outils d'entreprises déjà obsolètes à mes yeux ».

Social Presencing Theater : expression corporelle de leur ressenti du cours après 9 séances

BIOGRAPHIE



Christelle Tornikoski

Enseignante chercheur à Grenoble Ecole de Management, facilitatrice et accompagnatrice en intelligence collective, s'intéresse à remettre de l'humain dans les organisations.



Sébastien Didelot

Facilitateur en *mindfulness*, Kinésithérapeute D.E., expert en Tai Chi Chuan, est passionné par l'étude de l'être humain et les parallèles pouvant être faits avec l'entreprise vivante-apprenante. www.labulleouverte.fr



CÉRER

LES PARADOXES

D'après l'étymologie (du grec paradoxos : «*contraire à l'opinion commune*», de para : «*contre*», et doxa : «*opinion*»), un paradoxe est une idée ou une proposition à première vue surprenante ou choquante, c'est-à-dire allant contre le sens commun. Tricotant nos connaissances, nos perceptions et nos expériences, nous pensons que le paradoxe est un puissant stimulant pour la réflexion. Il nous aide à révéler la complexité inattendue de la réalité.

Regarder la réalité avec ces paradoxes nous pousse à réfléchir et à analyser plus finement les problématiques individuelles et collectives des transformations du monde du travail. Cela nous aide aussi à rechercher plus de cohérence.

Nous vous proposons ici d'entrer dans une approche qui privilégie le «*ET*» à des lectures trop évidentes des phénomènes, ou systématiquement contradictoires (privilégiant le «*mais*»), ou bien opposant les idées (privilégiant le «*ou*»). Chaque article est aussi le reflet de l'éclairage proposé par Boris Cyrulnik : «*Le paradoxe de la condition humaine, c'est qu'on ne peut devenir soi-même que sous l'influence des autres*».

LE MANAGER SAMOURAÏ

TITULAIRE DE LA CHAIRE par **Dominique STEILER**

« L'ignorance n'est pas une vertu... Les qualités comme la bienveillance, la compassion, l'honnêteté... comptent souvent bien plus que les savoirs techniques ». **Barack Obama**¹

Lorsque l'on parle de paix économique, une question récurrente resurgit : ne faut-il pas craindre d'être trop naïf si nous sommes totalement ouverts vers la paix et au final prendre le risque de trop se découvrir ? Elle m'a été récemment posée par un Général qui se questionnait sur le fait que certains ne jouent pas le jeu de la paix. Même posée avec beaucoup de bienveillance, cette question traduit une perception occidentale biaisée : tout projet d'évolution est forcément guidé par un but déterminé en amont. Un but qu'il faudrait atteindre à tout prix, sous faute d'être taxé d'inconsistance.

Dans notre façon d'appréhender la paix économique, il s'agit moins d'un futur à atteindre, que d'un contrepoint journalier constitué de l'ensemble des efforts individuels et collectifs envers la paix. Ces efforts demandent une certaine puissance. Il me semble que la paix économique requiert des leaders puissants, des guerriers pour la paix (hommes et femmes)... afin que puissent œuvrer ensuite les artisans de paix, simplement parce qu'elle n'est pas chose facile. Si je suis convaincu de notre nature coopérative et bienveillante, je le suis tout autant de notre pouvoir de destruction.

DES LEADERS FORTS, CAPABLES D'ÉTHIQUE

Dans ses cinq méditations sur la beauté, François Cheng², que je garderai un temps comme guide dans ce texte, évoque l'idée que le

mal et la beauté sont les deux défis que nous avons à relever, et que (citant Nietzsche) :

« Si la beauté sauvera le monde, il ne peut pas nous échapper que ces deux aspects sont en même temps aux antipodes l'un de l'autre tout en étant totalement imbriqués ».

Tout comme le Général, François Cheng semble donc dire que faire valoir la paix serait une position naïve, voire faible car n'intégrant pas le mal possible en ce monde. Ce n'est pas le cas ! C'est une conviction forte que la dignité humaine prévaut avant toute autre considération et que pour la préserver il nous faut des leaders forts, capables de maintenir le cap de l'éthique en proposant le bien-être tout en préservant la justesse des échanges. Et il n'est pas toujours aisé pour les élites de faire valoir l'éthique.

Il nous faut des personnes capables de dénoncer les lieux communs, les croyances et autres biais délétères, tout autant que de défier ceux, puissants ou simplement complaisants, qui veulent leur maintien : sans violence, mais avec fermeté et détermination, ce qui ne peut qu'ouvrir, avec le temps, les yeux des plus résistants.

DE L'ART DE LA PERSÉVÉRANCE

Tous ceux qui parmi nous ont tenté de mettre en place des actions ou des projets liés au bien-être au travail dans nos entreprises le savent. Il faut avoir sué sang et eau dans l'intention de faire aboutir un tel projet et le voir remis en question par un claquement de doigts pour comprendre la nécessité de développer une posture forte pour avancer sur ce chemin. Quand la compétition destructrice s'installe

¹ Discours de Barack Obama à la remise de Diplôme de l'Université Rutgers 2016, <http://uk.businessinsider.com/obama-slams-trump-during-rutgers-speech-2016-5>

² François Cheng, *5 méditations sur la beauté*, Albin Michel, Paris, 2010.

³ Albert Jacquard, Émission *Noms de dieux*, RTBF, 1994, www.youtube.com/watch?v=9v9updAv018

nous ne pouvons plus tisser de liens et nous nous suicidons... ou nous agressons (Albert Jacquard³). Le rôle des écoles est de former des leaders aptes à ces visions et capables de ne pas abandonner face aux sirènes de la facilité ou de l'argent ! Une élite, donc, qui présente un courage particulier, celui de ne pas désespérer de notre humanité et d'agir en accord, avec bienveillance, qui sait aller droit au cœur sans perdre de temps et être tonitruante quand il s'agit de protéger le bien commun.

« Demain dépend de nous et nous n'avons pas le droit de laisser tomber ».

Albert Jacquard

MINISTRE ET SAMOURAÏ : BONHEUR ET HONNEUR D'ÊTRE AU SERVICE

Nombreux sont les dirigeants et managers à vouloir le partage, le bonheur et la réussite dans la coopération, mais sans savoir combiner les dimensions d'accompagnement et de cadrage ou de sanction et surtout sans savoir comment en parler. À force de réflexion, deux mots sont devenus évidents : ministre et samouraï, tous les deux ayant la même signification. En latin, le « minister » est le

serviteur du magister. Aujourd'hui le ministre est « un grand serviteur de l'État » et cette mission fait de lui un leader. Samouraï vient d'un ancien verbe japonais du X^e siècle « sabourou » qui lui aussi signifiait être au service. Il a été choisi au XVI^e siècle pour désigner les guerriers à qui l'on faisait suffisamment confiance pour leur proposer d'être au service de la paix. Si une élite existe donc dans une entreprise ou dans la société civile, c'est parce qu'elle a compris cette nécessité, mais aussi ce bonheur et cet honneur d'être au service. Les écoles qui forment les leaders se doivent d'intégrer ceci dans leur culture et questionner les étudiants :

« Êtes-vous prêts à être au service avec tout le courage que cela nécessite ? ».

DE LA NÉCESSITÉ DE RESTER OUVERT

L'une des raisons de la pleine conscience dans le rôle de manager est d'apprendre l'ouverture et l'accueil, à rester ouvert y compris dans la confrontation, plutôt que de céder aux sirènes du contrôle. Pour mettre en œuvre la paix économique, pour faire valoir le bien-être dans des entreprises durablement performantes, pour surmonter les doutes, les

résistances, les sabotages, les inconforts, pour accepter de ne pas maîtriser immédiatement les résultats, de ne pas savoir, mais aussi de savoir laisser sa place, il est besoin de cette puissance d'un manager serviteur : aussi doux que possible, mais aussi ferme que nécessaire.

Faisant partie des quelques pourcents de privilégiés sur cette terre, nous avons le devoir de travailler pour la paix, car nous en avons le choix... beaucoup d'autres ne l'ont pas.

**Il est besoin de
cette puissance
d'un manager
serviteur : aussi
doux que possible,
mais aussi ferme
que nécessaire.**

LE FEEDBACK ? BESOIN FONDAMENTAL ET DIFFICULTÉS DE DIRE ET RECEVOIR

COLLECTIF par Agnès MUIR POULLE

Nous sommes souvent gênés et ambigus sur le feedback. C'est pourquoi, la communauté de pratiques a souhaité partager son vécu et proposer des manières de dialoguer sécurisantes, pour faire de cet échange un temps qualitatif, utile et confortable pour tous.

NOUS EN AVONS TOUS BESOIN

Côté collaborateur, c'est un besoin humain fondamental de se sentir reconnu et apprécié. Le feedback permet de se situer pour pouvoir progresser.

Côté manager, c'est une nécessité : pour donner de la reconnaissance, faire part et chercher à comprendre les écarts entre l'attendu et le réalisé ou pour parler de comportements hors-jeu qui mettraient la qualité du travail et des relations en difficulté. Côté dirigeants, c'est un vrai besoin pour progresser.

LA GRATITUDE: ENCORE TROP RARE MAIS BONNE POUR LE MORAL

Les manifestations de gratitude sont encore trop rares et nous manquent ! Selon Rebecca Shankland¹, la gratitude est un amplificateur du positif. C'est une émotion agréable que l'on éprouve lorsque l'on reçoit une aide ou un don d'autrui et qu'il s'agit d'un geste intentionnel et désintéressé. C'est un mélange subtil de surprise, de joie, d'émerveillement et un sentiment de connexion aux autres. Les recherches montrent que donner et recevoir de la gratitude a des effets sur notre bien-être en vivant plus d'émotions positives

au quotidien et la joie de partager. Cela modifie aussi notre vision de l'existence de façon durable.

FEEDBACK « NÉGATIF » : ENTRE DIFFICULTÉ ET VIGILANCE

Pour les managers, donner un feedback « négatif constructif » est vécu très souvent comme une communication très difficile qui engendre ruminations et pertes d'énergies. La peur peut avoir comme première vertu de nous rendre prudent dans la gestion de cette situation. Ressentir de l'appréhension face au fait de dire à autrui ce qui nous heurte nous amène à être vigilant dans le choix du moment, dans le temps pris à chercher l'expression précise des faits et des conséquences. Cette prudence nous rend lucide sur le fait que nous sommes deux êtres uniques, habités de perceptions, de croyances et de modes de fonctionnement différents et qu'il est important de ne pas céder au désir d'une vision binaire de l'événement déclencheur.

« C'est super dur, j'ai peur de blesser ou de me laisser déborder. Je cherche le moment. Le temps passe et je ne le fais pas, je prends sur moi ».

Un membre de la communauté

FAIRE UN FEEDBACK À SON RESPONSABLE: ENTRE ENVIE ET GRANDE APPRÉHENSION

Exprimer un feedback à sa hiérarchie est considéré la plupart du temps comme « quasi impossible ». On se dit qu'il vaut mieux rester dans les rails. Nombreux sont ceux qui ne savent pas comment l'exprimer. Il faut vraiment que la relation soit teintée de sécurité et de stabilité pour que cela soit possible.

RECEVOIR UN FEEDBACK: ENTRE DÉSIR ET MALAISE

Pour beaucoup, le feedback professionnel rappelle les mauvais souvenirs des remontrances et des punitions de l'enfance, et pour certains de l'humiliation. Cela réveille notre susceptibilité et le désir de vouloir être parfait, quitte à se mentir à soi-même. C'est notre manière de protéger l'évaluation que nous nous faisons de nous-mêmes. Pour nous sentir bien, nous avons besoin de nous évaluer positivement, ce qui explique notre résistance à reconnaître nos manquements.

« Je n'aime pas recevoir de feedback, cela me fait mal au ventre ».

¹ Rebecca Shankland, *Les pouvoirs de la gratitude*, Odile Jacob, 2016

POUR UN FEEDBACK JUSTE...

CULTIVER LE CALME

C'est avant tout une question de posture mentale. Le feedback doit être donné dans l'intention d'aider : nous sommes là pour partager notre perception de faits dans une situation donnée et sommes ouverts à l'échange. Développer ses compétences émotionnelles est une aide précieuse pour progresser². Nous sommes plusieurs à pratiquer la pleine conscience et à reconnaître que la pratique régulière facilite la connaissance de nos mécanismes émotionnels. Reconnaître et apprivoiser nos comportements automatiques d'évitement peut aussi favoriser notre façon de nous connaître et d'agir.

PRÉPARER LES MOTS ET LE MOMENT AVEC SOIN

Prendre le temps de préparer son feedback est précieux. Cela aide à être précis et à donner le bon message à la bonne personne au bon moment. Nous entendons par « bon », l'art de la bonté, à savoir être respectueux de soi et de l'autre mais aussi l'art de la parole factuelle et contextualisée. Ni trop chaud, ni trop froid, le feedback doit être partagé dans un temps assez proche de l'événement déclencheur pour que les faits soient encore frais dans les esprits et donner la possibilité de comprendre et de progresser. Le dialogue doit se faire dans des conditions intimes propices à la sécurité de l'échange.

CULTIVER LE FEEDBACK CONSTRUCTIF RÉGULIER

- ▶ Ouvrir régulièrement les réunions ou des entretiens avec des questions telles que :
 - ▶ Quelle est la chose qui est satisfaisante aujourd'hui dans votre travail ?
 - ▶ Avez-vous une chose qui vous pèse, si oui laquelle ?
 - ▶ Que faudrait-il qu'il se passe pour que ce problème soit résolu et quelle différence cela ferait dans votre travail ?
- ▶ Avoir un espace dédié à la gratitude comme un mur de messages de gratitude. Cela favorise l'ouverture du regard sur l'observation des beaux gestes et relations professionnelles.
- ▶ Former les managers et collaborateurs à savoir donner et recevoir du feedback constructif.

La culture du feedback s'améliore si les personnes se sentent en sécurité et dans un climat d'ouverture bienveillante de la part de toute la communauté managériale de l'organisation.

LES ÉTAPES D'UN FEEDBACK CONSTRUCTIF



² Pour approfondir nous vous recommandons la lecture de trois ouvrages : Lise Peillod-Book et Rebecca Shankland, *Manager en pleine conscience, Devenez un leader éthique et inspirant*, Dunod, 2016. Ilios Kostou, *Eloge de la lucidité*

ENTRE RÉSILIENCE ET PLEINE CONSCIENCE :

LES VOIES DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE AU MONDE DE DEMAIN ?

HPE par **Laurence COMMANDEUR**

Pour aider les salariés à faire face aux mutations de l'entreprise, à la virtualisation du travail, HPE France a choisi de créer des espaces ressources sur ses principaux sites. Un lieu physique, chaleureux où l'on se retrouve physiquement pour partager, méditer et nourrir sa résilience.

Hewlett Packard Entreprise (HPE) est une entreprise globale qui ne s'arrête presque jamais. Le temps s'écoule mêlant pensées, obligations, actions, projets, émotions dans toutes les langues. HPE rythme la gestion informatique de milliers d'entreprises, proposant des solutions fonctionnant 24h/24h. Les employés sont fiers de faire partie de cette aventure entrepreneuriale innovante qui sustente la plupart du temps leur identité sociale et les font s'imaginer un instant, des supers héros. Ils gèrent des projets vertigineux qui leur font parfois perdre de vue le rapport à l'autre, à soi, au réel. Des prises de conscience, d'autres réalités, sont parfois synonymes de difficultés et de souffrances si un mouvement de résilience ne se met pas vite en place. Ainsi pris dans cette course à la compétition et au « toujours plus », certains en souffrent, d'autres y trouvent challenges et exaltations. Cependant, à un moment donné, il convient de se ressourcer, pour repartir, régénéré. S'organise ainsi des systèmes de relais et un nouvel équilibre commence à être trouvé. De nouveaux rapports à l'entreprise se dessinent.

MANIER L'ART DU PARADOXE

L'entreprise l'a bien pressenti et demande à ses contributeurs de plus en plus de flexibilité, de résilience, de maîtrise et de lâcher prise dans un même temps. Ils doivent apprendre à manier l'art du paradoxe. Cela facilite une réponse adaptée face à un système qui ne cesse de se densifier en données et de s'intensifier en complexité. Une évolution des individus est inéluctable pour rester en confort.

CRÉER DES ESPACES RESSOURCES

Chez HPE, depuis 2015, les mutations ont été de taille. L'adoption de ces changements et la résilience associée se font de l'intérieur et on peut noter un renforcement des demandes d'interventions pour parler du bien-être. Les activités comme le yoga, la *mindfulness* ou tous les sports permettant un sas connaissent une forte recrudescence. Toutes ces activités ont en commun de remettre l'humain au centre et de repenser les rapports à soi, aux autres, au temps et à la vie en général. Nous pouvons ainsi observer des émergences de

résilience collective. Pour soutenir ce mouvement, les ressources humaines ont proposé la création « d'espaces ressources » qui sont des lieux chaleureux sur les sites. Il s'agit d'un lieu où l'on peut venir prendre une pause seul ou en équipe. Le concept invite chacun à contribuer à l'espace en y proposant une intervention dans son domaine de compétences. Dans ces espaces, les communications sont partiellement dévirtualisées pour afficher des informations sur la vie de l'entreprise, sur l'écosystème local et un espace libre permet de s'exprimer.

**L'entreprise
demande à ses
contributeurs
de plus en plus
de flexibilité, de
résilience, de
maîtrise et de
lâcher prise dans
un même temps.**

PENSER L'ENTREPRISE DIFFÉREMMENT

Cet espace ressource devient alors une matrice pour changer de cadre en toute sécurité et penser l'entreprise différemment. Ces espaces offrent un lieu pour se recentrer et pratiquer les approches de la pleine conscience.

Dans un monde qui s'accélère, où l'infobésité règne, de nouvelles compétences s'imposent, comme :

- ▶ **Savoir figer le temps** pour une pause de discernement afin de faire une proposition business éclairée, pleinement consciente des conséquences réelles pour les clients et pour les collègues qui feront le travail. Il est critique de réévaluer ses interprétations trop souvent démultipliées et déformées par de nombreuses personnes ;
- ▶ **Se ménager physiquement et psychologiquement** pour tenir un équilibre durable. Etre ainsi conscient de son corps, de ses limites et de son ressenti pour ne pas se déconnecter de la réalité pour soi et son environnement ;

▶ **Savoir cultiver la bienveillance** dans l'instant présent et le non jugement pour être avec l'autre pleinement, le considérer et ainsi nourrir des relations de partenariat équilibré, source de richesses durables ;

▶ **Savoir aller au-delà de ses pensées automatiques et de ses jugements** pour ouvrir des espaces de créativité dépassant la complexité des situations générées par toutes les données d'un monde globalisé. C'est apprendre à se mettre en confort et cultiver la joie.

Ainsi, résilience et pleine conscience peuvent ouvrir de nouvelles voies dans l'entreprise de demain. Humanité, technologie et nouvelle économie pourront ainsi trouver un nouvel équilibre dans cette ère digitale post industrielle. Hewlett Packard Entreprise, résiliente par essence, avance dans ce sens et, au-delà des espaces ressources, nous voyons l'émergence d'initiatives humaines montrant un collectif qui se réveille et s'ouvre en pleine conscience sur de nouvelles perspectives.



BIOGRAPHIE

Laurence Commandeur

Psychologue du travail, elle exerce chez Hewlett Packard Entreprise au sein de la direction des ressources humaines depuis 19 ans. Spécialiste du changement, formée à l'analyse systémique et aux approches de pleine conscience, elle accompagne en individuel et en collectif un grand nombre de transformations.



FAIRE RAYONNER L'ATTITUDE DE **SERVANT LEADERSHIP** DANS UNE ENTREPRISE MULTICULTURELLE

ARAYMOND par **Pascale LAGARDE** et **Agnès MUIR POULLE**

Dans le numéro précédent, nous vous présentions comment Antoine Raymond, PDG d'ARAYMOND, a souhaité utiliser le *Servant Leadership* pour faire évoluer les pratiques de management et favoriser la collaboration. Ce modèle fait aujourd'hui partie intégrante du Manifesto de la vision stratégique de l'entreprise. Pascale Lagarde, responsable du développement des personnes et des talents, nous présente le bilan de ce projet et les enjeux liés au déploiement à l'international de cette culture managériale.

COMMENT A ÉTÉ INITIÉ LE PROGRAMME *SERVANT LEADERSHIP* ?

Les résultats de l'enquête d'engagement que nous menons tous les deux ans ont fait apparaître que les salariés manquaient de feedback. Nous avons alors décidé de construire, de façon collaborative avec un groupe pilote transversal, un programme de renforcement des compétences managériales. Inspiré du modèle de Greenleaf (ndlr : voir encadré), ce programme, destiné à stimuler les talents et renforcer la culture collaborative, repose sur six piliers en phase avec nos valeurs :

1. **Ecouter activement**
2. **Prendre soin**
3. **Dialoguer**
4. **Encourager**
5. **Faire confiance**
6. **Déléguer**

QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS DE CE PROGRAMME ?

En 2015, nous avons profité de notre enquête d'engagement, pour mesurer les effets de cette nouvelle manière de manager. Les résultats étaient très encourageants : la perception générale des employés

autour des 6 piliers s'est nettement améliorée. La grande majorité des salariés déclare que leur manager prend en compte leurs idées, les écoute, délègue. Nous travaillons aujourd'hui à diffuser ces approches à tous les salariés et sommes conscients que nous devons poursuivre cette dynamique. Nous pensons ajouter prochainement d'autres modules sur les thèmes de la communication non violente et du développement de l'autonomie au sein des équipes. Nous voulons en effet aller plus loin sur l'autonomie afin que les managers créent un environnement de travail où les niveaux de décision sont clairs et adaptés aux besoins de chacun et propice à la réalisation du travail et au bien-être des personnes.

COMMENT FAITES-VOUS POUR DIFFUSER CETTE CULTURE MANAGÉRIALE DANS DES CULTURES NATIONALES SI DIFFÉRENTES ?

C'est effectivement un enjeu important de notre stratégie : nous avons clairement exprimé notre volonté de développer une culture d'entreprise commune forte et originale qui transcende

nos différences culturelles. Pour ce programme, la question de la langue a été primordiale. Notre entreprise est organisée en réseau de sociétés rattachées, à la fois autonomes et interdépendantes. La communauté de managers ressources humaines de toutes les filiales a choisi de déployer ce programme dans chaque langue locale. Puis, nous nous sommes adaptés à chaque pays. Aux Etats-Unis, tous les managers ont été formés sur deux jours de façon concentrée. En Allemagne, notre plus grosse filiale, ce programme a été diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs. Chacun participe à une demi-journée de co-développement sur « comment j'incarne le *Servant Leadership* au quotidien ? ». En Inde, les managers sont accompagnés avec de la méditation. En Chine, l'accent est mis sur le développement du management collaboratif.

BILAN

- > Depuis 2012 : 400 managers formés dans 25 pays
- > Des formations dispensées dans la langue locale pour plus d'impact
- > Un accompagnement personnalisé
- > Une adaptation à la culture de chaque pays

RÉSULTAT : DES MANAGERS PLUS À L'ÉCOUTE

CE PROGRAMME EST DESTINÉ AUX MANAGERS. OR L'ATTITUDE DE SERVICE CONCERNE CHACUN DANS L'ORGANISATION. COMMENT PROCÉDEZ-VOUS POUR QUE L'ENSEMBLE DES SALARIÉS, LES ANCIENS ET LES NOUVEAUX ARRIVANTS, CONNAISSENT LE SERVANT LEADERSHIP ?

Il est essentiel que chacun travaille dans des conditions favorisant son efficacité, son agilité, son plaisir et dans le respect. Pour faciliter cette diffusion dans l'ensemble du groupe, nous sommes en train de concevoir un module de sensibilisation destiné à tous les collaborateurs. L'idée est de présenter ce qu'est le *Servant leadership*, son origine, les six piliers, que chacun puisse identifier comment il peut contribuer à exprimer cette culture du service et à l'expliquer autour de lui. Nous voulons également que cette philosophie transparaisse lors des recrutements et des entretiens d'évaluation. Chacun doit pouvoir faire un feedback à son manager sur la manière dont il ou elle a mis en œuvre les compétences associées aux six piliers. Notre manière de travailler en collaboratif est très puissante. Nous cherchons à inventer et tester des manières de faire originales et ludiques qui conviennent à chacun. Être un *Servant leader* est très inspirant !

QU'EST-CE QUE LE SERVANT LEADERSHIP ?

Ce modèle, créé par Robert K Greenleaf dans son ouvrage *The servant as Leader*, parle sur l'homme et sur le fait qu'une organisation repose avant tout sur chacun de ses membres. Les recherches montrent que le développement d'une attitude de *Servant leader* favorise les comportements d'entraide et de créativité, le bien-être, la performance individuelle et collective, le sentiment de satisfaction de toutes les parties prenantes (Freiberg, K. & Freiberg, J., 1996).

**BIOGRAPHIE****Pascale Lagarde**

« J'ai rejoint l'équipe RH corporate il y a 7 ans, pour faire évoluer les pratiques autour du développement des personnes et des équipes. A travers cette formidable aventure du Servant Leadership, j'ai le sentiment de contribuer à un projet porteur de sens ! Les initiatives que nous lançons vont dans le sens de l'épanouissement des personnes et du développement de leur autonomie ».

ENTREPRISE « LIBÉRÉE » ET MANAGEMENT « LIBÉRATEUR » : QU'EN PENSER ?

CHERCHEUSE par Hélène PICARD

Ma prise de position critique vis-à-vis de l'entreprise libérée a été stimulée par des observations de terrain, au départ visant uniquement à « évaluer » les effets de ces nouveaux modes d'organisation. Mes réflexions sont ainsi stimulées et nourries par le recueil de la parole « vécue » de plus de 130 salariés de deux organisations dites « libérées », en France et en Belgique.

Notons d'emblée que les cas que j'ai étudiés semblent « réussir » au plan des résultats économiques et financiers : le succès est même plutôt spectaculaire. Mon interrogation porte sur ce qui est moins dit, ou ce qui a des effets plus contestables au plan du « vécu », à court et surtout à moyen terme¹. Cette observation approfondie du terrain m'amène à relever trois principaux écueils et points de vigilance.

DES TENSIONS ENTRE OBJECTIFS « HUMANISTES » ET FINALITÉS DES ENTREPRISES

Au-delà de premiers temps fondateurs où la parole est véritablement ouverte sur tous les sujets, j'observe progressivement des glissements vers certaines formes et sujets de participation qui sont favorisés et envisagés principalement comme au service d'une stratégie difficile à remettre en question.

Plus précisément, la participation directement en ligne avec les objectifs de l'organisation, comme l'innovation, l'invention de nouveaux services ou de processus

plus efficaces, est plutôt favorisée, au détriment d'une parole plus directement reliée à l'expérience quotidienne du travail. Face à cet écueil, nous recommandons d'apporter une attention particulière à l'importance de la rencontre avec les autres, autour de la pratique quotidienne du travail, avant même que la question de l'utilité ou de la performance d'innovation ne se pose. De plus, nous proposons de maintenir des échanges ouverts, voire même une tolérance à l'égard des ambivalences, en évitant de chercher à figer les délibérations. Ainsi, tout consensus obtenu reste considéré comme temporaire et local, afin de pouvoir être réexaminé ultérieurement, si besoin. Cela suppose des espaces de parole adaptés et réguliers : réunions périodiques, groupes de pratique ou d'amélioration continue déjà existants.

Nous recommandons de maintenir des échanges ouverts en évitant de chercher à figer les délibérations.

LA PLACE DES EXPÉRIENCES « DISSONANTES »

Dans les entreprises libérées que nous avons étudiées, nous constatons des formes d'exclusion à l'encontre de celles et ceux qui ne trouvent pas leur place. Soit parce que ces personnes expriment des désaccords, mais plus souvent parce qu'elles ne se sentent pas capables ou n'ont pas envie d'être pro-actives et d'aller dans les groupes d'innovation par exemple. Pour celles-là, le vécu peut être difficile : isolement, culpabilité, incompréhension quant à ce qu'est « leur travail », leur identité de travailleur. Cela peut provoquer de grandes souffrances psychiques. Pour mieux tenir compte de ces voix « rebelles », il pourrait être fructueux de rendre les espaces de paroles plus inclusifs, plus tolérants aux controverses, dans une perspective plus « polyphonique »² de ces transformations organisationnelles.

¹ La durée moyenne des expériences étudiées est de 7 ans, au moment des entretiens.

² Fox, F., & Pichault, F. (2017). *Au-delà des success stories, quel processus de libération?*.

Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 23(2), 87-107.

www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-2-page-87.htm

Parallèlement, on peut aussi souligner les risques potentiels d'une sur-adhésion : on peut repérer chez certain l'exacerbation de tendances narcissiques, qui conduisent à se voir comme en concurrence pour avoir plus de visibilité ; ou bien, au niveau collectif, des rivalités, de la violence verbale, des processus de bouc-émissarisation.

Il pourrait être fructueux de rendre les espaces de paroles plus inclusifs, plus tolérants aux controverses.

SUPPRIMER LES MANAGERS ÉQUIVAUT-IL À LIBÉRER L'ENTREPRISE ?

De fait, qui est visé dans la charge portée contre « les chefs » dans le discours des entreprises libérées ? Ce sont les fonctions support, les lignes intermédiaires de management. La conséquence, c'est que l'autorité (comme porteuse de règles et d'interdits) est affaiblie, et les régulations sont difficilement conduites, surtout dans le temps long.

Puisque les « *leaders* » doivent s'éloigner, en principe, le plus possible du terrain, ils (ou elles) se tournent vers d'autres projets, pas toujours très bien définis, amenant certains à être un peu perdu : quel est mon rôle ? Qui puis-je aider ? Les identités professionnelles et les modes de reconnaissance qui y sont liés souffrent et sont mal reconstruits. De plus, dans le temps long, les managers risquent de méconnaître le quotidien du travail, les contraintes « *réelles* » auxquelles font face leurs équipes. Par conséquent, il devient difficile d'assurer la continuité des échanges – de la délibération – et les capacités de coopération, de compréhension et d'auto-motivation des salariés risquent d'en souffrir. Qu'on les appelle leader, animatrice, etc., l'enjeu est de maintenir avec assurance et tolérance une position de « tiers » médiateur de la parole dans les espaces délibératifs, qui soit présent dans le cours des échanges et qui permette la rencontre intersubjective (entre personnes), voire parfois de « *trancher* » pour éviter de paralyser les échanges.



BIOGRAPHIE

Hélène Picard

Docteure en gestion de l'Université Paris-Dauphine, elle a rejoint la chaire en tant que chercheuse, avec une spécialisation plus marquée sur les thèmes du bien-être au travail / pleine conscience, en lien avec son intérêt pour les ressources innovantes expérimentées par les entreprises engagées sur le chemin de la paix économique.

SOLLICITATIONS NUMÉRIQUES :

TRANSFORMER NOS PRATIQUES POUR GAGNER EN SÉRÉNITÉ ET EN EFFICIENCE

COLLECTIF par **Agnès Muir Poulle**

Depuis le 1er janvier 2017, le code du travail, dans son article L2242-8, a instauré un droit à la déconnexion. Tous très concernés par cette question, les membres de la communauté de pratiques se sont prêtés au jeu de l'auto-diagnostic.

Et vous, où en êtes-vous ? Pour le savoir, voici un petit guide que nous avons élaboré pour que chacun puisse, individuellement et au sein de son entreprise, prendre en main cette question très importante de la (dé)connexion.

TOUS CONNECTÉS! QUELLES PRATIQUES? QUELS USAGES?

Afin de mesurer la manière dont vous gérez et vivez au quotidien votre lien au « monde connecté », nous vous invitons à cocher les phrases qui correspondent le plus à votre vécu ou ressenti.

A TITRE PERSONNEL...

- Je me sens submergé par trop d'informations et trop de systèmes de communication en parallèle
- J'ai un comportement automatique dans la consultation et l'envoi des mails
- Je pense que je dois répondre immédiatement
- Je travaille avec des équipes dispersées et des fuseaux horaires décalés
- L'excès de connexion a des impacts sur ma santé : problèmes de concentration, de stress, sur-réactivité, fatigue nerveuse
- Je ressens de la culpabilité et des sentiments de comparaison sociale : « mes collègues se connectent donc je dois me connecter ! »
- Je ressens un manque de respect de ma liberté individuelle
- J'ai perdu en qualité de relations en face à face
- J'ai le sentiment que cela affecte ma créativité
- J'ai le sentiment de perdre des informations
- J'ai l'impression de subir
- Je privilégie l'urgence
- Je ne prends pas assez de recul
- Je ressens une porosité entre vie professionnelle et vie privée

AU SEIN DE MON ENTREPRISE...

- Nous n'avons pas de règles d'usage
- Nous avons des comportements non exemplaires dans l'usage des règles
- Nous manquons de formation sur le bon usage des outils

RÉAGIR! OUI MAIS COMMENT?

Vous avez coché 2 items ou plus ? Voici le fruit de notre travail de co-construction. Puisse-t-il vous inspirer !

Pour commencer, nous vous recommandons d'adopter la méthode des petits pas : choisissez celui, parmi ces conseils, même le plus petit, que vous pourriez mettre en œuvre dès la fin de cette lecture et mesurez quelle différence cela fait ou ferait pour vous et pour les autres.

AU SEIN DE MON ENTREPRISE, J'AIMERAIS...

- Co-construire des règles d'usage de connexion et de déconnexion, les expérimenter et y revenir régulièrement
- Clarifier l'usage des connexions hors temps de travail
- Être formé (e) à l'usage des outils et aux comportements utiles (lâcher prise)
- Que les managers soient formés à savoir prendre soin, accompagner les bonnes pratiques pour notre santé et aider à clarifier ce qui est important et urgent
- Développer l'exemplarité managériale sur le respect des temps et l'encouragement à la déconnexion

- Avoir un système d'alerte qui nous signale le nombre d'envois par jour et l'amplitude horaires
- Que tout le monde se pose la question de l'utilité des personnes en copie

A TITRE INDIVIDUEL, J'AIMERAIS...

- Me former à la pleine conscience pour l'intégrer dans mon quotidien et lâcher mes automatismes
- Favoriser les échanges directs en face à face ou par téléphone, les webinars
- Me discipliner sur le nombre de mails émis
- M'accorder le droit de travailler hors connexion
- Exprimer le besoin de réponse à une demande dans des délais précis
- Mettre des réponses automatiques quand j'ai besoin de faire un travail sans connexion
- Oser demander et apprendre à négocier le temps, les échéances, savoir dire non
- Me dire que je fais de mon mieux dans le temps imparti et sortir du perfectionnisme
- Prendre du temps pour nettoyer ma boîte mail en cas d'absence
- Travailler hors connexion sur certaines plages horaires
- Bien organiser mon back up en cas d'absence
- S'imposer une discipline personnelle, faire des pauses

QUAND BRICOLER PARTICIPE À LA PAIX ÉCONOMIQUE

CHERCHEUR par Raffi DUYMEDJIAN

Les vertus du bricolage ont, en sciences de gestion, très largement dépassé le cadre de la maison pour investir, depuis la fin des années 90, le monde de l'entreprise. On y loue son potentiel d'innovation, ses propriétés de résilience, le fait qu'il prédispose à entreprendre, etc. En revanche, bricoler en entreprise semble à première vue bien éloigné des réflexions sur la paix économique.

De même que Mac Gyver¹ bricole pour se sortir de situations périlleuses, nous imaginons bricoler non par choix mais par nécessité, pressés par l'urgence du moment, par la pénurie de moyens et de temps. Il semble donc qu'il y ait violence à bricoler, que le bricoleur soit ce pompier en opération de sauvetage qui tient sur ses épaules la « survie » d'un process défaillant. Et c'est d'ailleurs en première lecture ce que Claude Lévi-Strauss, immense anthropologue à l'initiative des réflexions sur le bricolage en sciences humaines, semble affirmer quand il écrit que le bricoleur bricole de gré ou de force. Bricoler de gré, joyeusement, sans obligation liée aux circonstances ? On pense bien entendu à Gaston Lagaffe² qui bricole à la fois pour le plaisir de créer et pour celui d'organiser sa paresse et de faciliter ses moments de sieste. Mais, contaminé par cette image « négative » d'un saboteur d'apparence peu soucieux de participer à la performance de son entreprise (les Editions Dupuy), on oublie que le bricolage peut à

la fois être productif et renforcer les relations pacifiées dans l'entreprise.

PAIX AVEC SOI-MÊME

Le psychiatre Piero Ferrucci, dans son ouvrage *L'art de la gentillesse*, écrivait que « ceux qui "font avec" sont souvent considérés comme des perdants. Pourtant, ils sont les plus susceptibles d'être sereins et heureux ». En effet, le fait d'enrichir et d'utiliser son propre stock de moyens permet de prendre soin de ses propres ressources, ce qui a une incidence sur sa santé et son bien-être³. De même, le bricoleur retrouve une fierté du travail « qui marche » et réinjecte dans son activité une esthétique proche de celle de l'artiste réalisant son œuvre.

PAIX AVEC LES OBJETS

En mobilisant son stock de ressources matérielles, le bricoleur a toujours en tête de pouvoir réintégrer les moyens mobilisés dans un bricolage (toujours temporaire) dès lors que celui-ci n'est plus utile. Cette logique de recyclage suppose de la part du bricoleur de prendre soin de

ses matériaux, y compris dans l'éventualité de leur détournement, et de les assembler de telle sorte que le dispositif soit démontable et les éléments qui le composent réutilisables.

PAIX AVEC LES AUTRES

Bricoler peut également consister à mobiliser son réseau d'amis ou de contacts (habituellement appelé Network bricolage). Dans la même logique que le bricolage « matériel », le bricolage « social » suppose de soigner les personnes que le bricoleur sollicite afin que les relations sociales soient pérennes. Ce soin se fonde par exemple sur l'établissement de relations de confiance, une sollicitation qui ne va jamais au-delà de ce que chaque personne peut et veut fournir comme effort.

Le bricolage « social » suppose de soigner les personnes que le bricoleur sollicite afin que les relations sociales soient pérennes.

BIOGRAPHIE



Raffi Duymedjian est professeur associé à Grenoble Ecole de Management, en charge du volet Enseignements de la chaire. Depuis 2010, il est l'un des principaux instigateurs du groupe de travail intitulé « Pour une éducation à la paix économique ». La théorie du bricolage observé sous différents angles (innovation incrémentale, bricolage managérial, bricolage dans les industries culturelles) et une approche plus globale autour de l'idée d'une économie du peu et de l'ingéniosité sont au cœur de ses travaux de recherche.

¹ Héros d'une série télévisée américaine éponyme des années 80

² Héros de bande dessinée

³ cf. les travaux de Stevan E. Hobfoll et sa théorie de la conservation des ressources

DE LA DÉMESURE DE LA MESURE.

L'INDICATEUR EST-IL LE BON, LA BRUTE OU LE TRUAND ?

CHERCHEUSE par **Fiona OTTAVIANI**

« Sont-ils bons, sont-ils méchants ? » s'interrogeait Alain Desrosières au sujet des indicateurs. Ni l'un ni l'autre, ils sont les deux... Face à l'inflation des données chiffrées, il importe de souligner la normalisation des comportements et la perte de sens associées à un usage pathologique des indicateurs (la quantophrénie) dans les entreprises et les administrations publiques. Prendre du recul sur ces réalités comptables s'avère nécessaire pour mettre au jour les apports et les limites de tels instruments.

REMETTRE LES INDICATEURS À LEUR PLACE

Si les indicateurs constituent bien des outils de coordination et d'appréhension de phénomènes particuliers, cet attrait du chiffre n'est pas sans danger et participe à une forme de naturalisation des phénomènes sociaux et économiques, en renforçant – selon l'expression de Giddens – la croyance dans les systèmes experts et en éloignant les personnes d'une réflexion sur les finalités des actions conduites. Le risque est par conséquent, comme le montre un auteur tel qu'Albert Ogien, de faire de la valeur obtenue pour un indicateur l'objectif de l'action, pour ne pas dire sa valeur. Bien qu'essentiel pour le suivi de l'action, il s'avère donc nécessaire de remettre les indicateurs à leur place et de les penser en cohérence avec l'action.

LE BON : QUELLE VERTU DE L'INDICATEUR ?

Outil de preuve et de connaissance essentiel, les indicateurs ont un caractère performatif puisqu'ils ont une incidence sur la structuration de l'activité et les actions conduites en entreprise. Autrement dit, les indicateurs ne font pas que refléter le monde, mais le transforment¹. Certains sujets ont besoin du nombre pour exister et devenir l'objet de discussion : la question environnementale n'aurait sans doute pas réussi à émerger autant dans le débat public si un ensemble de rapports chiffrés n'avaient pas tiré la sonnette d'alarme sur la dégradation de l'écosystème. L'indicateur permet donc de rendre accessible des phénomènes complexes. Quand on entend : « *si tout le monde consommait comme la moyenne américaine, il faudrait 6.81 planètes pour subvenir aux besoins de toute la population* »,

le chiffre est frappant et permet de communiquer sur une réalité complexe composée de la réduction de la surface forestière, la dégradation des fonds maritimes, la surface de pâture nécessaire pour fournir les produits d'origine animale consommés. Outils d'objectivation des phénomènes, les indicateurs apparaissent comme des éléments incontournables pour se coordonner sur les grands enjeux relatifs à la responsabilité sociale des entreprises, à l'allocation des ressources, à la répartition des fruits de la production, etc.

**L'indicateur
permet de rendre
accessible des
phénomènes
complexes.**

¹ Desrosières et Kott, 2005, p. 2

LA BRUTE: LA VIOLENCE DES INDICATEURS

Pourtant, comme le révèle le vécu des salariés et les travaux académiques conduits sur la question, les indicateurs ont des effets de rétroaction sur les situations et les comportements des personnes qui peuvent s'avérer délétères en favorisant en entreprise les comportements de complaisance, le sur-investissement, le mimétisme, la mise en œuvre de réponses inadaptées ou en augmentant le stress ou la déprime des personnes. La pression exercée par l'évaluation (du temps facturable, de l'activité quotidienne, du travail annuel, etc.) peut entraîner une baisse de l'énergie des personnes et participer à la montée en charge des risques psychosociaux. Les résultats de l'évaluation peuvent en outre paraître en décalage par rapport aux efforts fournis et générer un sentiment de tension répété, un sentiment d'injustice, voire une colère.

La pression exercée par l'évaluation peut entraîner une baisse de l'énergie des personnes et participer à la montée en charge des risques psychosociaux.

LE CHIFFRE, CE TRUAND

Les indicateurs créent alors des distorsions des logiques d'acteurs. Ils imposent des contraintes qui ne sont pas forcément formulées pouvant conduire à élaborer des stratégies pour enregistrer de bonnes performances au regard de l'indicateur : comportements de dissimulation, maquillage des données, etc. En guise d'illustration, le chiffrage du nombre d'incidents en entreprise, au-delà des problèmes de comptabilisation, peut conduire les acteurs à minimiser les incidents pour ne pas enregistrer une mauvaise performance. Ainsi, la quantification soulève le problème de la capacité technique à avoir une « bonne » mesure qui repose sur des données de qualité, non biaisées, fiables et pertinentes par rapport au phénomène considéré. Livrant une vision décalée de la réalité, une obsolescence des indicateurs suivis (par exemple la comptabilité analytique n'a pas été repensée) peut aussi s'observer. La conséquence est alors la persistance d'un décalage entre les outils de comptage et l'évolution de l'activité de l'entreprise. Elle soulève, d'autre part, celle du sens de l'usage du chiffre et de sa cohérence avec l'action : les actions sont-elles tournées vers l'amélioration du chiffre en tant que tel ou vers l'amélioration de la situation de l'entreprise ? Les moyens sont-ils fournis pour améliorer la situation ? Si les indicateurs ne donnent pas lieu à des actions concrètes, il est alors fort à parier que les personnes ressentiront une frustration face à l'existence d'une telle mesure.

En conclusion, face à une forme de quantophrénie galopante, la question de la pertinence des actions déployées par rapport aux résultats observés est essentielle. Le risque sinon : produire du chiffre pour lui-même. Ainsi, deux questions sont cruciales pour rompre avec cette folie de la mesure : quel chiffre, pour quel usage ? Qui décide de ce qui compte et de comment on le compte ?

Si les indicateurs ne donnent pas lieu à des actions concrètes, les personnes ressentiront une frustration face à l'existence d'une telle mesure.



BIOGRAPHIE

Fiona Ottaviani

est chercheuse au sein de la chaire. Ses travaux portent sur les méthodes de construction et l'usage des indicateurs et viennent interroger les finalités du développement territorial (bien-être, soutenabilité, paix économique).



EVOLUTIONS DES **PRATIQUES DE PLEINE CONSCIENCE**

En quelques années, la pleine conscience s'est démocratisée. Il est désormais possible de la découvrir dans sa vie professionnelle avec les précautions que cela ne soit pas présenté ni conduit comme « un outil de plus instrumentalisé à des fins de performance ».

Certaines entreprises considèrent que c'est une pratique essentielle pour la santé et le bien-être individuel et collectif. Elles proposent de se former et de pouvoir prendre un temps spécifique pour pratiquer sur son lieu de travail dans des espaces spécifiquement aménagés avec des instructeurs qualifiés. De l'avis de tous, apprendre à adopter une attitude de pleine conscience, c'est savoir porter une attention régulière et tranquille à ce qui se passe au moment présent, en soi et à l'extérieur de soi sans jugement. C'est retrouver et cultiver pas à pas une qualité d'attention sur l'intime ainsi que de l'ouverture aux autres et au monde.

Les expériences présentées sont le fruit du temps de réflexions profondes et mesurées sur l'usage de la pleine conscience dans le monde du travail.

ALLIER PERFORMANCE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : LES CADRES MMA S'INITIENT À LA PRATIQUE DE LA MINDFULNESS

MMA par Hervé FRAPSAUCE

Au sein du programme « Managers en forme » initié par MMA, la *mindfulness* s'est imposée comme une pratique adaptée pour faire face aux situations de vie et travail toujours plus stressantes. 77 cadres ont participé à un premier parcours de découverte. Nous sommes allés à leur rencontre.

MMA est l'une des sociétés d'assurance française les plus reconnues sur son marché. Elle conserve un attachement profond à ses racines mutualistes renforcées par des valeurs fortes : optimisme, engagement et confiance sur lesquelles elle s'appuie pour animer une vaste communauté de près de 3 millions de personnes concernées par son cœur de métier : le risque. Hervé Frapsauce, son dirigeant, défend une culture managériale orientée sur l'exigence et la bienveillance. Pratiquant le yoga et la *mindfulness* depuis de nombreuses années, il en a mesuré le bénéfice pour lui-même mais aussi au service de l'efficacité professionnelle : « *Je pratique la mindfulness depuis 16 ans. Au quotidien cette pratique me permet d'être efficace et à l'écoute. C'est un outil que je souhaitais offrir aux managers MMA* ».

Depuis plus de 5 ans, différents travaux menés avec le management de la compagnie ont permis d'identifier la pleine conscience comme une pratique adaptée pour accompagner les collaborateurs à faire face aux différentes situations de travail, mettre de l'harmonie au sein du collectif et de la sérénité dans la réalisation de la mission de chacun. Cette pratique n'est pas culturelle et il a fallu susciter

l'intérêt et créer l'opportunité. En 2016, MMA a lancé le programme « *Managers en forme* » qui associe des ateliers de coaching physique et *mindfulness* favorisant l'épanouissement des cadres dirigeants de l'entreprise.

CRÉER L'OPPORTUNITÉ

Les managers MMA ont pu découvrir la *mindfulness* lors d'un séminaire top management. Pour beaucoup d'entre eux, c'était une activité totalement inconnue. L'accès au programme est facile, le fonctionnement est souple (1h30 chaque semaine, à distance ou en présentiel). Les 8 séances proposées sont encadrées par un coach.

Retours d'expérience

L'implication dans le programme est une démarche volontaire, chacun y vient avec son histoire, son expérience et ses attentes.

« *Je n'aurais pas eu cette initiative personnellement. Le fait que cela intervienne dans le cadre professionnel a été un vrai déclencheur* ».

« *Je voulais découvrir cette méthode et voir si cela pouvait me donner des points d'appui pour être plus efficace face à des situations de management compliquées* ».

La *mindfulness* n'est pas une simple méthodologie. Elle implique un engagement personnel et vient bousculer les habitudes, et par exemple, elle offre de prendre du temps pour soi.

« *Nous sommes dans des métiers où nous sommes soumis à des pressions quasi permanentes. Entre les séances on est rattrapé par le quotidien. Mais avec la pratique, on est beaucoup plus disposé à prendre ces temps pour soi* ».

S'ENGAGER ET CHANGER

La *mindfulness* n'est pas une solution immédiate, c'est avant tout une démarche personnelle qui doit être intégrée et acceptée pour en mesurer les effets.

« *C'est un effort sur soi qui demande de la rigueur et de la réflexion* ».

Le rythme des temps pour soi vient remettre en question le fonctionnement des managers soumis à de fortes pressions.

« *Premier changement : la prise de conscience du rythme dans lequel on vit. S'arrêter une heure trente au début c'est compliqué. Ensuite on prend conscience que l'on n'est souvent pas assez disponible pour être efficace et que ces temps sont nécessaires* ».

Chaque personne intègre la pratique à son rythme. Pour ceux qui y étaient déjà sensibles, cela a été l'occasion de prendre conscience des habitudes.

« Le palier supplémentaire que j'ai franchi et qui est réellement ancré, c'est la capacité à vivre pleinement l'instant présent ».

Pour d'autres, cette première expérience aura constitué un vrai déclic.

« Je ne suis pas de nature à prendre du temps pour moi. Mais en pratiquant, je pense que je suis plus concentré dans l'écoute de l'autre ».

DES PREMIERS BIENFAITS CLAIREMENT EXPRIMÉS

Les bénéfiques peuvent être nombreux pour les adeptes de la pleine conscience : résistance au stress, développement de nouvelles qualités interpersonnelles, meilleure créativité et optimisation de ses propres performances. Ils peuvent être subtils et difficiles à décrire, mais nos témoins ont su mettre les mots sur les bienfaits qu'ils ont mesurés après cette expérience.

Première étape : le bien-être de chacun

Pour être ouvert et bienveillant avec les autres, être bien soi-même dans son corps et dans sa tête, pouvoir se concentrer est primordial pour un cadre.

« Confronté à des problèmes de dos, la mindfulness m'aide à identifier le moment où j'ai besoin de prendre du temps pour moi. Saisir le moment de faire les exercices en fonction des tensions. Je suis plus à l'écoute de mon rythme ».

La bienveillance pour tous, l'enjeu du collectif

L'impact sur les capacités managériales et la mesure de bénéfice vers les autres découlent souvent d'une pratique « durable ».

« Je m'intéresse aux femmes et aux hommes avec qui je travaille. Cette approche m'a permis de changer dans la façon dont je gère ce que les autres m'adressent. Cela m'a permis de prendre un peu de distance, de traiter l'information avec objectivité, de gérer l'accumulation et d'alléger le poids de l'ensemble ».

La prochaine étape : relever le défi dans la durée

L'essai ne sera transformé que lorsque la pratique sera ancrée dans la durée.

« Le plus difficile c'est d'installer la routine. Aujourd'hui je suis dans une logique de pratique régulière ».

Certains participants reconnaissent qu'un accompagnement complémentaire est nécessaire pour poursuivre ou approfondir la pratique.

« On a sûrement besoin d'une approche plus individualisée pour approfondir ».

Aller plus loin ?

Quelle conclusion peut-on tirer de cette première expérience ? Seuls les participants peuvent réellement apporter une réponse à cela :

« C'est bien que MMA se soit engagé dans cette démarche. Le travail est une zone de pression, il y aurait un réel intérêt à partager cette démarche avec toutes les équipes, il y a un vrai besoin pour tous ».

UNE APPLICATION MOBILE « MINDFUL ATTITUDE » POUR LES DIRIGEANTS

Consciente que la forme mentale est aussi importante que la forme physique pour un dirigeant d'entreprise, la Fondation d'entreprise MMA des Entrepreneurs du Futur lance, en partenariat avec la start-up Mindful Attitude : « Mindful Attitude, la 1^{re} application gratuite de méditation 100 % dédiée aux dirigeants d'entreprise ». L'application offre des contenus spécifiquement adaptés pour pratiquer la méditation au quotidien.

BIOGRAPHIE



Hervé Frapsauce

Directeur Général MMA
Président Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur
Président Institut Esprit Service (MEDEF)
Membre Fondateur chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique, Grenoble Ecole Management

COMMENT ASSOCIER PSYCHOLOGIE POSITIVE ET ENVIRONNEMENT SUR FOND DE MINDFULNESS ?

GUICHON VALVES par Maud CUDRAZ

Guichon Valves continue sa lancée sur le chemin de la *mindfulness* en intégrant la psychologie positive. La démarche de l'entreprise destinée à responsabiliser le personnel quant au rôle qu'il a à jouer sur son propre bien-être se renforce grâce au programme COSE Action. Un programme qui permet également de faire le lien avec l'environnement et l'engagement sociétal de l'entreprise.

Guichon Valves est depuis longtemps persuadé que le bien-être au travail est un levier de performance pour l'entreprise et que l'entreprise a un rôle à jouer au sein de la société. C'est pourquoi nous avons rejoint la chaire il y a trois ans pour améliorer nos modes de management, confronter nos pratiques, augmenter notre ouverture d'esprit et contribuer plus globalement à la paix économique.

LA MINDFULNESS AU SEIN DE GUICHON VALVES

Depuis un an, l'entreprise déploie un programme de sensibilisation du personnel à la *mindfulness*. En voici les principales étapes :

Etape n°1 : nous avons proposé aux salariés intéressés de se former à la MBSR (*Mindfulness Based Stress Reduction*). Dans un esprit gagnant-gagnant et de responsabilisation de chacun, cette formation a été proposée gratuitement, à cheval sur le temps de travail et sur le temps de pause de midi. Une douzaine de personnes, tous secteurs confondus, ont participé.

Etape n°2 : nous avons équipé l'entreprise d'une salle de méditation. Quatre créneaux sont proposés par semaine sur le temps de travail à quiconque désire pratiquer la pleine conscience sur son lieu de travail, formé à la MBSR ou non.

Etape n°3 : nous avons recruté Baptiste Frattina, ingénieur en environnement, diplômé en psychologie positive (DU) et instructeur de *mindfulness*. Il anime et dirige les pratiques au sein de l'entreprise. Depuis son arrivée, les séances accueillent entre 2 et 10 participants, parmi lesquels des collaborateurs mais également des fournisseurs, des clients, des banquiers...

S'OUVRIRE À LA PSYCHOLOGIE POSITIVE

C'est la chaire qui nous a permis de découvrir la psychologie positive. Jusque-là, nous l'abordions indirectement à travers notre lien aux émotions, nos routines d'inclusion par exemple. Aujourd'hui, notre volonté est d'aller plus loin grâce à l'embauche de Baptiste et le lancement du programme CARE, protocole de psychologie positive de 8 semaines déployé depuis début 2017.

ALLER PLUS LOIN EN ASSOCIANT L'ENVIRONNEMENT

Etroitement lié à CARE, le programme COSE Action est financé par l'ADEME, en collaboration avec l'Université Grenoble Alpes et la Maison de la Nature et de l'Environnement (MNEI). Il vise à mettre en lumière le lien entre bien-être et respect de la nature. Un programme très satisfaisant aux yeux de la MNEI :

« Les séances ont permis de revivre des moments de satisfaction, de pratiquer l'écoute active, de trouver leurs forces, de renforcer leurs liens avec la nature, d'apprendre à être présent et bienveillant envers autrui, envers eux-mêmes, envers la nature. L'objectif final étant de permettre aux personnes, chez elles ou sur leur lieu de travail, de mettre en place des actions permettant d'améliorer leur bien-être et ayant un impact positif sur l'environnement. En termes plus psychologiques, leur permettre de mettre en cohérence leurs valeurs pro-environnementales avec leurs actions ».



DES RÉSULTATS IMMÉDIATS

Les retours ont été immédiats et très positifs dans l'entreprise. Deux salariés sont venus spontanément proposer des améliorations environnementales et d'autres membres de l'entreprise nous ont fait part des bienfaits de cette formation :

« Je note des effets positifs sur mon impulsivité ».

« Cela me permet de prendre du recul ».

« Je me suis rendue compte que la nature me faisait du bien ».

« Je fais plus attention aux petites choses ».

« Le soir je cherche les instants qui me font du bien ».

UNE APPLICATION DIRECTE EN ENTREPRISE

Au-delà de cette formation, nous mettons également en place des petites routines qui permettent d'introduire en douceur la psychologie positive et la *mindfulness*, comme par exemple :

- › les points 5 minutes : "une petite routine managériale" pour aborder l'humeur du jour, les problèmes rencontrés, etc. ;
- › des inclusions avec la carte des émotions en support ;
- › la diffusion des articles de la chaire auprès de notre personnel.

Toutes ces initiatives doivent s'inscrire durablement dans le temps, sans précipitation, pour une vraie transformation de notre culture d'entreprise.



BIOGRAPHIE

Maud Cutraz

Ingénieur de formation, mes missions se sont rapidement tournées vers l'organisation et les hommes à travers la direction qualité chez Iveco Magirus Camiva. Fin 2012, j'intègre le CODIR de Guichon Valves en tant que directrice QSE. Puis le Développement Humain est créé et rattaché en 2016 à mes fonctions dans une logique d'épanouissement du personnel. Depuis mars 2017, je suis un des six membres de la gouvernance partagée.

LE PROGRAMME COSE* ACTION a été proposé à deux groupes d'une dizaine de personnes volontaires chez Guichon Valves. 22 personnes, sur 85 salariés, ont participé dont :

- 3 membres de la gouvernance partagée
- 62% de femmes, 38% d'hommes
- 48% en production et 52% du bureau

8 séances de 2 heures autour de la réorientation vers le positif, le développement d'une attitude bienveillante envers soi-même, les autres et l'environnement, l'engagement dans des actions en lien avec ses valeurs.

* COhérence-Soi-Environnement

LE CHOIX DE LA SOPHROLOGIE

BÖLLHOFF par **Cécile GALL**

« *S'accorder une pause durant laquelle il sera possible d'acquérir des outils pour développer la sérénité et le mieux-être dans notre vie personnelle et professionnelle* » : c'est ce qu'a proposé la société Böllhoff pour la troisième fois consécutive à l'ensemble de ses salariés à travers un atelier de sophrologie, baptisé Zen@Bof. Chargée de l'animation de l'atelier, Valérie Corral, sophrologue caycédien diplômée en 2011 et employée chez Böllhoff depuis 26 ans, nous raconte le cheminement de cette démarche au sein de l'entreprise.

Le point de départ : tout est parti d'une intention commune entre la direction de Böllhoff, la Caisse d'Entraide (commission du Comité d'Entreprise) et des envies exprimées par les salariés.

Les objectifs : il s'agit d'octroyer aux salariés un temps pour eux durant lequel ils vont pouvoir expérimenter la relaxation dynamique. Ce temps va leur

permettre d'améliorer leur efficacité personnelle et professionnelle, de soulager leurs tensions (physiques, mentales, émotionnelles), de redynamiser leur corps et d'apprendre à retrouver un sommeil réparateur.

Déroulé de l'atelier : 8 séances d'1 heure, hors vacances scolaires, ouvert à un groupe de 10 personnes maximum.

Durant les séances, Les participants apprennent à reconnaître et à moduler leurs tensions, les émotions négatives, à contrôler les pensées parasites et les conduites à risque pour constater le développement d'une attitude plus sereine et positive face aux événements. Les entraînements sont simples et adaptés.

ATELIER ZEN@BOF

- 1^{re} séance** J'expérimente la détente, le lâcher prise
- 2^e séance** Comment est-ce que je respire ? Respiration et sérénité
- 3^e séance** J'élimine mes tensions internes
- 4^e séance** J'active ce qui est juste pour moi: la vitalité, le calme
- 5^e séance** Je somatise le positif
- 6^e séance** J'apprends à déconnecter avec la contemplation, introduction aux exercices de relaxation dynamique
- 7^e séance** Je développe une attitude positive face au futur
- 8^e séance** Je prends conscience de mes valeurs et de mes capacités, évocation d'un passé positif, exercices de relaxation dynamique

Une contribution financière minimale est demandée aux participants, le reste étant pris en charge par l'entreprise et la Caisse d'Entraide.

LA SOPHROLOGIE CAYCÉDIENNE

est une méthode psycho-corporelle qui vise à optimiser les capacités de l'être humain dans son quotidien, dans le respect de sa personnalité. En s'entraînant, la personne va développer sérénité et bien-être et renforcer ses propres ressources. La sophrologie a été développée dans les années 60 par le Dr Alfonso Caycedo, psychiatre, dont la première préoccupation fût d'améliorer la qualité de vie de ses patients. Ses applications dans les branches cliniques, sociales et pédagogiques sont nombreuses. C'est une méthode adaptable, sans limitation d'âge ou de condition physique.

RETOUR D'EXPÉRIENCE : DES PARTICIPANTS ENCHANTÉS !



« Les ateliers de sophrologie m'ont permis d'apprendre des techniques de base afin de développer une certaine sérénité (...). J'ai vécu une absolue déconnexion, j'ai entendu une voix, un guide, j'ai ressenti une chaleur profonde.

Bertrand

« J'apprécie cette démarche qui met en avant le bien-être au travail. Je suis là uniquement pour me ressourcer, apprendre à mieux me comprendre. Le fait de faire les séances avec d'autres personnes de la société réduit le stress : on pense automatiquement sophrologie, donc on est plus détendus dans nos rapports aux autres. On sent une réciprocité, moins de tensions ».

Sandrine

« La sophrologie, je ne connaissais pas. J'ai été très surprise car, au bout de quelques séances, cette méthode de relaxation m'aide à me détendre et à m'évader. Elle m'apporte du bien-être ».

Chislaine

« Cette expérience est très enrichissante. Elle m'a permis d'évacuer les zones négatives et d'apprendre à voir le positif dans différentes situations. La sophrologie juste après une journée de travail, cela permet de repartir plus sereinement chez soi. C'est une bonne expérience ».

Sandra

« J'ai mis du temps à me décider pour m'inscrire mais je ne regrette pas. Dès les premières séances j'ai vu le changement sur mon comportement au travail et aussi sur ma santé : j'ai moins de douleurs au dos ».

Frédéric

« L'atelier sophrologie nous a donné les bases d'une méthode bien utile au travail comme en privé. Chaque lundi soir était un moment agréable de détente et de partage, une belle parenthèse hebdomadaire sur notre lieu de travail ».

Pascale

« Mon objectif était d'acquérir des outils susceptibles de me calmer et de canaliser ma part de stress. Ces huit séances ont été très positives pour moi et ont vraiment répondu à mes attentes ».

David

« Moment de bien-être et apprentissage de techniques de relaxation à pratiquer sur son lieu de travail et dans sa vie au quotidien. Le fait de pratiquer avec des collègues nous permet ensuite de mieux nous comprendre. »

Isabelle

BIOGRAPHIE



Valérie Corral

Cestionnaire de flux chez Böllhoff, je dois trouver le juste équilibre entre les approvisionnements externes et les stocks pour un taux de service maximum. La sophrologie caycédienne est devenue une discipline, une philosophie de vie. Convaincue par l'efficacité de cette relaxation dynamique, j'ai décidé de la transmettre à mon tour.



Cécile Gall

J'ai intégré la "famille" Böllhoff en 1998, presque 20 ans aujourd'hui ... Après avoir navigué entre les services commercial, client, planification, j'ai décidé de jeter l'ancre il y a 3 ans au sein de notre département Ressources Humaines, dénomination à laquelle je substitue parfois la terminologie "Rendre Heureux" puisque c'est ce que nous nous évertuons à fédérer au quotidien.

DÉCRIRE ET ANALYSER LES GESTES INTÉRIEURS MINDFUL EN SITUATION PROFESSIONNELLE : L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION COMME VOIE D'ACCÈS

CHERCHEURS par **Lionel STRUB** et **Fabien CAPELLI**

QUELLES SONT LES QUESTIONS À L'ORIGINE DU CHOIX D'UTILISER LA MÉTHODE DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION POUR ÉTUDIER L'EXPÉRIENCE DE LA PLEINE CONSCIENCE ?

Lionel Strub : L'origine est double. Premièrement, c'est en réponse à un manque dans la littérature scientifique. En effet, si les recensions des écrits empiriques au niveau des effets de la pleine conscience en milieu médico-psychologique et, plus récemment en milieu organisationnel sont importantes, les études s'intéressant à l'expérience même de la pleine conscience, c'est-à-dire du point de vue de celui qui vit l'expérience sont déficitaires. Explorer la subjectivité nécessite de se rappeler ce qui a été vécu, or il n'y a pas d'accès mécanique à la subjectivité tout au plus peut-on espérer quelques traces par rapport à un vécu du passé. Ainsi, ressaisir son vécu antérieur n'est pas des plus aisés. Deuxièmement, ce qui a incliné plus spécifiquement le choix d'introduire la méthode de l'entretien d'explicitation a été notre volonté d'explorer et d'étudier l'expérience de la pleine conscience en situation pour mettre au jour les gestes intérieurs opérés lors de ce mode de fonctionnement. Décrire et analyser l'ensemble des processus implicites qui ont accompagné ce changement de régime de fonctionnement ainsi que ceux mobilisés pour répondre à la situation rencontrée.

QUEL EST L'OBJECTIF ET LA DÉMARCHE DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION ?

Lionel Strub : L'idée de conceptualiser son action n'est pas

quelque chose d'automatique et l'entretien d'explicitation a pour objectif d'accompagner le sujet dans cette prise de conscience. Du point de vue de la recherche académique, l'objectif de l'explicitation est d'explorer les gestes intérieurs lors d'un mode de fonctionnement en pleine conscience pour les décrire. Il s'agit ainsi de chercher à comprendre la mise en place d'un processus particulier et le résultat auquel est arrivé la personne. Par exemple, si j'étais dans une situation conflictuelle et que j'ai activé un mode de pleine conscience, cela m'a-t-il permis de prendre conscience de mes expériences émotionnelles et mentales et d'y faire face plutôt que de les fuir et ainsi d'établir un rapport différent à la situation inter-relationnelle ? Par ailleurs, dans cette perspective, ce qui nous intéresse c'est de mettre au jour à ce moment-là ce qui s'opère en termes de gestes intérieurs, ce qui fait la réussite ou l'échec de ce mode de fonctionnement. L'intérêt de l'entretien d'explicitation est qu'il permet d'accompagner, sans induire, la personne dans un vécu passé spécifié et, plus particulièrement, d'un vécu d'action permettant de décrire ce que la personne a réellement vécu et fait à ce moment-là.

POUVEZ-VOUS NOUS DÉCRIRE CET ENTRETIEN D'EXPLICITATION ?

Fabien Capelli : L'entretien d'explicitation est une méthode scientifique permettant de recueillir des données subjectives à propos du vécu des personnes. Cet entretien a pour objectif principal la mise en mots du vécu d'actions

passées ; c'est-à-dire qu'il vise plus spécifiquement le vécu de gestes intérieurs réels (plutôt que « ce que l'on se raconte à propos de ce que l'on a fait »). L'entretien contourne donc les commentaires, les jugements et les interprétations (afin d'éviter les généralités à propos de son vécu) et se focalise alors sur des moments précis. Cet entretien consiste à permettre à une personne d'explorer autrement de courtes séquences de son vécu passé. Pour y parvenir, deux conditions sont nécessaires pour conduire un entretien d'explicitation. Première condition : l'accès au passé n'étant d'emblée accessible (à travers cette mémoire du vécu), il est alors nécessaire d'utiliser un acte de rappel spécifique permettant de découvrir des détails de sa propre expérience vécue. Cet acte se nomme évocation. Deuxième condition : que l'intervieweur parvienne à guider et maintenir l'attention de la personne vers un moment spécifique afin de pouvoir le séquencer (*est-ce qu'il y a une sensation corporelle peut-être ? Une odeur ? Une pensée ? Et à quoi tu étais attentif/juste à ce moment-là ?*). Pour obtenir des informations de types procédurales à propos des gestes intérieurs, il est essentiel de faire évoquer la personne afin qu'elle accède aux détails de son expérience. Lorsque cette dernière se trouve dans cet état d'évocation, elle devient en mesure de verbaliser ce qu'elle a effectivement réalisé. Cela se repère grâce aux indicateurs suivants : emploi du JE (on appelle aussi ce mode d'entretien « *entretien en première personne* »), décrochage du regard, ralentissement du débit de la parole.

Dès que la personne ressort de l'évocation, son discours revient à des propos plus généraux, à des informations déjà conscientisées voir formalisées (*quand je suis avec ce collaborateur, je fais ceci et fais cela.*)

QUE CHERCHEZ-VOUS À MESURER À TRAVERS CES ENTRETIENS ?

Lionel Strub : Nous avons réalisé une première étude auprès de professionnels ayant suivi un programme MBSR. Nous avons mis en place un protocole de recherche à la fois quantitatif pour mesurer les effets de la pratique de pleine conscience sur la santé au travail, l'engagement au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle et qualitatif avec la méthode de l'entretien d'explicitation dans l'objectif de répondre à deux questions exploratoires :

1. Après les huit séances du programme MBSR*, constaterions-nous chez les participants des effets au niveau de la santé au travail, de l'engagement au travail et des comportements de citoyenneté organisationnelle ?
2. La pratique de la pleine conscience mettrait-elle au jour chez les participants l'apparition de gestes intérieurs particuliers lors de la confrontation à certaines situations professionnelles et

permettraient-ils d'identifier des compétences spécifiques utiles ? D'autre part, si des effets d'efficacité seraient constatés chez les participants au niveau de nos différentes mesures, trouverions-nous des traces de cette efficacité dans le fonctionnement *mindful* de ces personnes ?

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE CETTE MÉTHODE ?

Lionel Strub : Outre les perspectives exposées ci-dessus, une des hypothèses de l'apport de l'explicitation dans le cadre de la pleine conscience serait de rendre plus efficient l'apprentissage de celle-ci. En effet, étant donné qu'un des processus clé de l'enseignement de la pleine conscience est de faciliter la traduction de l'expérience directe émergeant lors des pratiques en un apprentissage que les participants peuvent ensuite appliquer dans leur vie professionnelle, la finalité poursuivie par l'entretien d'explicitation, à savoir donner accès à l'expérience directe et explorer ce qui s'est passé tel que cela s'est passé sans entreprise intellectuelle, paraît opportune. De plus, n'oublions pas que l'intérêt essentiel de ce processus exploratoire est, d'une part, de permettre à l'apprenant de lui faire remarquer que ses expériences directes sont en relation à un contexte personnel en

termes de tendances, de schémas d'habitude, etc. et, d'autre part, de lui faire prendre conscience des effets d'un mode de fonctionnement pleine conscience sur ses expériences intérieures.

Par ailleurs, dans une perspective plus pragmatique, l'explicitation dans sa capacité de rendre visible les actions vécues permet à l'apprenant de se constituer au fur et à mesure la construction d'un savoir implicite mobilisable en situation. Ainsi, le professionnel au travers de sa pratique de pleine conscience développe des compétences tacites qu'il peut transférer dans un répertoire de gestes plus larges et le plus riche possible afin de multiplier ses choix d'action et par là-même ses capacités d'adaptation face aux situations rencontrées.

L'entretien d'explicitation a été inventé par Pierre Vermersch au début des années 90. Pierre Vermersch était chercheur en psychologie au CNRS, il continue aujourd'hui à développer l'entretien d'explicitation dans le cadre du GREX (Groupe de Recherche sur l'Explicitation) qu'il a fondé il y a 25 ans.

Bibliographie significative :

Vermersch P.: *L'entretien d'explicitation*, ESF Paris, 1994
Vermersch P.: *Explicitation et phénoménologie*, Paris, PUF, 2012

BIOGRAPHIES



Lionel Strub

Docteur en psychologie, psychologue, Lionel Strub est professeur assistant à Grenoble Ecole de Management et membre de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique. Ses thèmes de recherche privilégiés s'intéressent à l'étude des processus de la pleine conscience et de leurs effets chez les dirigeants et les managers, ainsi que des stratégies d'apprentissage mobilisées.



Fabien Capelli

Docteur en sociologie de l'Université Grenoble Alpes, Fabien Capelli est le fondateur d'Explicit-formation. Il accompagne des projets de recherche s'appuyant sur des méthodologies qualitatives (entretiens d'explicitation, ethnographie et entretiens semi-directifs) et forme depuis 10 ans des professionnels aux techniques d'aide à l'explicitation et à l'analyse de pratique.

*MBSR : *Mindfulness-Based Stress Reduction* ou "Réduction du stress basée sur la pleine conscience"

L'IMPORTANCE DE NON INSTRUMENTALISER LA PLEINE CONSCIENCE

CHERCHEURS

La pratique de la pleine conscience s'est démocratisée dans le monde du travail. Ce phénomène a comme effets la multiplication des intervenants, des discours et des risques d'instrumentalisation. Un groupe de chercheurs interdisciplinaires a réfléchi à l'importance d'avoir une charte de déontologie et propose une première réflexion sur la non-instrumentalisation.

Par *instrumentalisation*, on entend communément le détournement illégitime d'un processus ou d'un objet vers d'autres fins que celles initialement conçues. Nous avons identifié quatre familles de risque de l'instrumentalisation de la pleine conscience. Les représentations du but de l'entreprise où la création de richesse est une fin en soi peuvent amener une vision que la pleine conscience est un « outil magique » pour créer plus de performance. D'autre part, la dualité des approches : le fantasme de l'efficacité immédiate vs l'acceptation du long terme, proposer une technique ou offrir des ressources propres d'action. Les dérives des discours marketing qui peuvent faire croire « à un contrôle du résultat et de la performance à venir ». Enfin, les dérives de certains programmes proposés : des *incentives*, la focalisation pathologique « ceux qui viennent ne vont pas bien »...

LES EFFETS DE CETTE INSTRUMENTALISATION

Pour l'entreprise, manquer la transformation, stigmatiser certains groupes, perdre la confiance des salariés, décrédibiliser les actions. Pour le participant, être en attente d'un changement organisationnel non prévu, malaise. Pour l'intervenant, quitter sa ligne déontologique, contribuer à éteindre la parole plus qu'à la libérer...

PROPOSITIONS DE RÈGLES ÉTHIQUES SUR LES ATTITUDES

Attitudes et respect des intervenants

- › Ne pas venir interférer avec les valeurs de l'entreprise
- › Rester fidèle à ce qu'est réellement la pratique de la pleine conscience
- › Clarifier les conditions de succès : pratique, entraînement, persévérance...
- › Se positionner comme agent de transformation
- › Faire un suivi après l'intervention

Attitudes des décideurs

- › Accepter le processus de transformation
- › Poser la performance comme une conséquence
- › Respecter les règles de confidentialité du groupe
- › Être clair sur les buts recherchés
- › Préserver le volontariat
- › Devenir participant

Attitudes des participants

- › Confidentialité, écoute, non-jugement
- › Ne pas faire de sa pratique une raison de discrimination
- › Ne pas imposer à ses pairs la pratique

par **Steiler D., Trousselard M., Strub L., Lebon E., Dallamaggiore A., Lavault S. et Haanart N.**

Congrès APEMAC « La pleine conscience au cœur de nos pratiques », Metz, 20 mai 2017.



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

TECHNOLOGY & INNOVATION

une école



12 rue Pierre Sémard
38000 Grenoble-France
+33 (4) 76 70 60 60
info@grenoble-em.com
64/70, rue du Ranelagh
75016 Paris-France

grenoble-em.com



FOUNDING MEMBER
GIANT
INNOVATOR CAMPUS