

Les effets du développement de la mindfulness sur les managers de proximité

Roux, Michaël

Université Paris Nanterre, UFR SEGMI, Département Gestion

roux_mi@hotmail.com

Résumé

Les entreprises font face à une pression du résultat croissante et à des évolutions de marché de plus en plus fréquentes et marquées. Elles doivent donc développer leur agilité, leur performance et leur capacité d'innovation et sont à la recherche d'innovations managériales permettant de développer chez leurs collaborateurs les qualités telles que la motivation, l'engagement, mais aussi la créativité, la prise d'initiative, l'autonomie ou encore la capacité de s'adapter au changement et de gérer cette pression croissante. A un niveau plus collectif, les entreprises recherchent des équipes qui sont capables de s'organiser, de communiquer et de développer une forme d'intelligence collective basée sur la coopération et la solidarité. Parmi les nombreuses innovations managériales qui se développent actuellement, la mindfulness (ou pleine conscience) retient l'attention d'un nombre croissant d'entreprises, du secteur technologique notamment (Google, Apple, Sony, ING...), qui ont mis en œuvre des programmes s'appuyant plus ou moins sur la pleine conscience.

La pleine conscience est « la conscience qui émerge quand l'individu porte son attention de manière volontaire, dans l'instant présent et sans jugement, au déroulement de l'expérience à chaque moment » (Kabat-Zinn J., 2003). Si ce concept et ses effets ont fait l'objet d'une recherche approfondie dans le domaine psychologique, la recherche sur la pleine conscience dans le domaine du management est encore embryonnaire et il est nécessaire d'en évaluer la contribution aux organisations ainsi que de comprendre comment elle s'y intègre. L'objet de cette recherche est donc d'évaluer les effets d'un développement de la pleine conscience chez les managers de proximité par une étude de cas sur leur vécu et leurs pratiques managériales. Par ailleurs, nous discuterons du caractère novateur de la pleine conscience en termes de pratique managériale.

Les résultats montrent des effets positifs marquants sur deux compétences majeures identifiées par les managers et qui soulèvent des difficultés importantes dans leur quotidien : leur capacité à encadrer une équipe de collaborateurs avec tout ce que cela implique en termes de compétences relationnelles et leur capacité à s'organiser et prioriser leurs activités. Par ailleurs, la méthodologie de la recherche permet d'apporter un éclairage le caractère novateur de la pleine conscience dans deux environnements organisationnels favorables et moins favorables.

Mots clés : Mindfulness, manager, innovation managériale, compétence relationnelle, organisation et priorisation

INTRODUCTION

Si la pleine conscience est un concept étudié depuis presque trois décennies dans le champ de la recherche en psychologie à partir de travaux de J. Kabat-Zinn, et si un certain nombre d'organisations, qu'il s'agisse d'entreprises issues des nouvelles technologies notamment, ou de cabinets de conseil de développement managérial ou en leadership ont développé des pratiques s'appuyant sur la pleine conscience, la recherche en gestion s'y intéresse depuis seulement le début des années 2010. Les articles s'intéressent se sont intéressés aux éventuels liens entre pleine conscience et satisfaction professionnelle (Roche M. et al, 2014), pleine conscience et engagement professionnel et performance (Leroy H. et al, 2013), pleine conscience du manager et bien-être, performance et comportements citoyens de ses collaborateurs (Reb J.M. et al, 2014). Ces études s'attachent à démontrer un lien entre pleine conscience et certains concepts sans s'inscrire dans une dynamique. Nous proposons ici d'évaluer les impacts d'un développement de la pleine conscience sur le vécu et les comportements managériaux et d'identifier si la pleine conscience présente les caractéristiques d'une innovation managériale. Nous définirons d'abord la pleine conscience puis ferons un état des lieux de la recherche en psychologie et en management sur ce concept et proposerons des éléments permettant de caractériser une innovation managériale. Nous présenterons ensuite la méthodologie de la recherche proposée pour évaluer les effets d'un développement de la pleine conscience sur les managers avant d'en présenter les résultats et de discuter de la nature innovante de la pleine conscience. .

1. CADRE THEORIQUE

1.1. ELEMENTS DE DEFINITION DE LA PLEINE CONSCIENCE ET EVALUATION DE SES EFFETS

Le concept de pleine conscience a été développé et étudié par la recherche depuis les années 80, principalement dans le domaine psychologique. La pleine conscience est « la conscience qui émerge quand l'individu porte son attention de manière volontaire, dans l'instant présent et sans jugement, au déroulement de l'expérience à chaque moment » (Kabat-Zinn J., 2003). Les éléments constitutifs de la pleine conscience sont donc les suivants (Brown K.W., Ryan R.M. et Creswell J.D., 2007) : une attention large portée aux expériences internes (respiration, sensations, posture du corps, pensées, émotions) et externes, une observation des phénomènes sans y porter de jugement de valeur, d'analyse ou d'évaluation, une attention portée à l'instant présent et une attitude empirique et bienveillante par rapport aux expériences vécues

Le concept occidental de pleine conscience a été développé à partir de la tradition bouddhiste, qui a pour objet de « s’entraîner à connaître, former et libérer l’esprit par le développement de l’attention juste » (Satipaṭṭhāna) (Thera N., 1962). Deux points sont à noter :

- Tout d’abord, la pleine conscience est une capacité inhérente à la nature humaine, qui varie selon les individus et les situations (Brown K.W. and Ryan R.M, 2003).
- Ensuite, des formations employant la pleine conscience ont été développées dans le domaine psychologique. Nous nous intéressons à la « Mindfulness Based Stress Reduction » (MBSR, Kabat-Zinn J., 2003), initialement construite pour soulager de la douleur et du stress et qui cible le grand public. Il s’agit d’un programme de 8 séances hebdomadaires collectives de 2h30 ainsi que d’une journée complète, animées par un instructeur MBSR et associées à de la pratique personnelle quotidienne de 45 minutes. L’objet est de développer la pleine conscience de l’individu par des exercices de méditation, d’entraînement à la prise de conscience de ses sensations, émotions et pensées, associés à des exercices de scan corporel, de respiration et de yoga.

La pleine conscience a été étudiée par la recherche psychologique et médicale et en voici les principaux résultats :

Un impact positif sur le stress et le bien-être émotionnel et psychologique :

- Une amélioration des indicateurs mesurant l’affect positif, l’estime de soi et la vitalité. Réduction des indicateurs mesurant la dépression, la colère, l’affect négatif, l’impulsivité et le niveau de stress (Brown K.W. et Ryan R.M, 2003)
- Un développement de l’intelligence émotionnelle, définie comme la capacité à reconnaître les indices émotionnels, comprendre les complexités et subtilités des expériences émotionnelles, réguler efficacement et de manière appropriée les émotions et maîtriser, utiliser les émotions dans des buts définis (Schutte N.S. et Malouff J.M., 2011). On parle ici de ses propres émotions mais aussi celles d’autrui.

Un impact positif sur les capacités cognitives :

- Un impact positif sur la mémoire de travail de populations mises sous stress élevé, la mémoire de travail étant définie comme capacité à manipuler de l’information pendant la réalisation de tâches cognitives complexes sur un court laps de temps (Jha A.P. and al, 2010).

- Une amélioration de la flexibilité cognitive et de la capacité à se désengager de processus mentaux automatiques (Moore A. and Malinowski P., 2009).
- Un développement de la capacité à soutenir son attention dans la durée et à orienter volontairement le focus attentionnel d'un stimulus à l'autre (Chambers R. and al, 2008).

Des hypothèses ont été formulées pour expliquer les mécanismes mis en œuvre par la pleine conscience (Shapiro S.L. et al, 2006). Les auteurs formulent l'hypothèse selon laquelle la pleine conscience générerait un glissement de perspective de l'individu. Au lieu d'être immergé dans les scènes de son histoire personnelle, il devient capable de prendre du recul et d'en être le témoin. Il ne se définit plus par ses émotions, ses pensées et ses sensations, mais les accompagne et devient l'observateur ou le témoin de son histoire. Ce glissement de perspective produirait quatre effets :

- L'autorégulation : l'individu serait plus en capacité de gérer des informations ou émotions désagréables de manière réfléchie plutôt que de suivre des schémas mentaux automatiques (boire, fumer, sur réagir)
- La clarification de ses valeurs : une prise de distance par rapport à des valeurs, dont certaines sont conditionnées par l'environnement, la famille, le milieu social permettrait de choisir celles qui sont vraiment pour lui
- Une flexibilité émotionnelle et cognitive : en réduisant l'identification aux émotions et comportements, et pensées, il serait possible de développer un espace de liberté de choix des comportements ou des émotions
- Une capacité à s'exposer aux stimuli : la capacité d'être un témoin dépassionné de ses expériences permettrait de réduire la tendance à éviter les expériences négatives et de développer la capacité à s'exposer à ces expériences.

1.2. LA PLEINE CONSCIENCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Comme nous l'avons vu plus haut, la recherche concernant la pleine conscience dans le domaine du management et des organisations est encore embryonnaire. Ici sont résumés les principaux résultats de cette recherche.

Tout d'abord, Theresa Glomb et ses collègues proposent un modèle qui lie les mécanismes de pleine conscience et la performance et le bien-être des employés au travail (Glomb T.M., Duffy M.K., Bono J.E. et Yang T., 2011). La pleine conscience, générant un glissement de perspective, une moindre identification entre l'individu et les expériences vécues, une

réduction des processus mentaux automatiques et une conscience des mécanismes de régulation physiologiques, permettrait la mise en place des mécanismes suivants qui pourraient être bénéfiques sur le lieu de travail :

- Prise d'un temps de réflexion avant d'agir ou de parler, avec pour conséquence une amélioration de la prise de décision et une réduction de la communication impulsive ou agressive
- Réduction des ruminations sur le lieu de travail, qui provoquent baisse de la concentration, humeur négative, réduction de l'efficacité et moindre capacité à accepter l'aide des autres
- Renforcement de l'empathie et des compétences sociales et relationnelles sur le lieu de travail
- Meilleure régulation de l'affect, donc une meilleure résilience face à des événements négatifs, meilleure capacité à gérer des événements stressants et meilleure communication avec l'entourage.
- Renforcement de la détermination et de la persévérance via une meilleure connexion à ses états émotionnels, valeurs et intérêts.
- Un meilleur maintien des capacités cognitives dans des situations de stress professionnel ou de multiplicité des sollicitations
- Une meilleure capacité à anticiper ses propres réactions émotionnelles réduirait les risques d'erreurs d'anticipation émotionnelle, l'individu ayant tendance à surestimer le bonheur à venir en cas d'événement positif et le malheur en cas d'évènement négatif. Ces erreurs d'anticipation introduiraient des biais dans les processus de décision professionnelle.

Ensuite, nous proposons d'effectuer une revue des premiers travaux empiriques effectués sur la pleine conscience sur le lieu de travail qui ont mis à jour les éléments suivants :

- Un lien positif entre pleine conscience et niveau de satisfaction professionnelle, et un lien négatif entre pleine conscience et épuisement émotionnel, anxiété, affect négatif sur le lieu de travail ont été mis à jour (Hülshager UR and al, 2013, Roche M and al, 2014)
- Un lien positif entre pleine conscience et engagement professionnel et performance, dans des environnements dynamiques a été établi (Leroy H. and al, 2013). En effet, un élargissement du spectre attentionnel à l'environnement permettrait de collecter plus d'informations dans les processus de décision et une plus grande attention aux ressentis

personnels permettrait de mieux connecter l'individu à ses intuitions. Une meilleure prise en compte des intuitions aurait un impact positif sur la performance dans des environnements complexes, ambigus ou dans des domaines stratégiques (Dane E. 2011, Dane E. and Brummel B.J., 2014)

- Une pleine conscience élevée chez des managers aurait un impact positif sur le bien-être, la performance et les comportements citoyens des salariés dans l'entreprise (Reb J.M. and al, 2014).
- Enfin, il est à noter que les effets potentiellement négatifs de la pleine conscience sur le lieu de travail ont été évoqués par ces chercheurs, mais de manière limitée.

1.3. ELEMENTS DE DEFINITION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Nous proposons de distinguer deux perspectives pour identifier le caractère innovant de la pleine conscience (S. Adam-Ledunois et S. Damart, 2016) : la perspective contextuelle ou la perspective conceptuelle.

Dans le premier cas, l'innovation managériale a un caractère relatif à un contexte organisationnel donné : « ... administrative and technical innovations can be conceived as a means of introducing respective changes in the social structure and the technical system of the organization » (Damampour, Szabat et Evan, 1989, p. 588). Cette innovation peut représenter une rupture par rapport à la trajectoire organisationnelle, auquel cas il est nécessaire d'étudier les pratiques, la structure de l'organisation au cours de son histoire, mais aussi les évolutions de choix stratégiques. Elle peut aussi être considérée par les ruptures qu'elle accompagne, suscite ou dont elle est le résultat.

Dans le cas de l'approche conceptuelle, il s'agit d'identifier les singularités de l'objet de management par rapport à un état de l'art de l'académie : connaissance des pratiques, des méthodes, des concepts etc... : « as the generation and implementation of a management practice, process, structure or technique that is new to the state of the art and is intended to further ortanizational goals » (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008)

2. OBJECTIF ET METHODE

2.1. L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La question de recherche est la suivante :

- Quels sont les impacts d'un développement de la pleine conscience sur les managers de proximité en termes de vécu et de pratiques ?

- La pleine conscience est-elle une innovation managériale ?

Nous nous intéressons aux managers de proximité ou intermédiaires pour les raisons qui suivent. Les managers de proximité encadrent chacun une équipe de collaborateurs et les managers intermédiaires sont responsables chacun d'un département ou d'une entité et encadrent au quotidien une équipe de managers. Leur rôle comporte donc une dimension relationnelle importante : ils définissent l'atmosphère de travail dans leur entité, ils sont examinés par leurs collaborateurs qui cherchent des indices sur la voie à suivre et ils doivent motiver leurs collaborateurs. Ils ont aussi un rôle clé et difficile de traduction de la stratégie pour les opérationnels afin que ces derniers se l'approprient de manière concrète. Le manager de proximité ou intermédiaire est donc essentiel à la réussite d'une décision stratégique et en tant qu'encadrant, le manager peut représenter un levier de diffusion d'une innovation managériale dans l'entreprise. Par ailleurs, les managers, et surtout les managers de proximité, sont soumis à des contraintes très fortes. En effet, leur rôle se situe à la confluence entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle. Ils doivent en gérer les contraintes souvent contradictoires et prendre position, face aux collaborateurs notamment pour assurer la mise en œuvre concrète d'orientations stratégiques dont les impacts opérationnels n'ont pas toujours été anticipés : gestion et résolution des difficultés opérationnelles, gestion des difficultés professionnelles mais aussi personnelles des collaborateurs voire des tensions et conflits afférents, gestion d'un conflit intérieur éventuel entre logique stratégique et enjeux humains... L'encadrement d'une équipe de collaborateurs requiert aussi des compétences relationnelles élevées : gestion des conflits, organisation de travail (le niveau de sollicitations est généralement élevé), empathie et écoute des collaborateurs... Toutes ces difficultés liées à des qualités relationnelles et émotionnelles permettront de faire ressortir les effets de la pleine conscience sur le vécu des managers.

2.2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

A partir d'un positionnement épistémologique interprétativiste - nous cherchons à développer une compréhension de la réalité sociale telle qu'expérimentée par les individus étudiés (Schwandt, 1994) – nous proposons l'étude de cas suivante : étude des effets d'un développement de la pleine conscience sur 13 managers, issus de 2 entreprises différentes (ALLIANZ, compagnie d'assurances et UBISOFT, entreprise de développement de jeux vidéo), ayant des activités différentes (managers de centres d'appels clients, commercial grand compte, développeur de jeu vidéo, responsable services généraux...) en situation

d'encadrement de proximité. Le développement de la pleine conscience se fait via une formation MBSR et la collecte des données se fait via des entretiens qualitatifs individuels semi-directifs avant et après avec les managers concernés.

2.2.1. Collecte des données

Le terrain s'est déroulé comme suit :

- Temps 1 : Recrutement de 13 managers (en partenariat avec le service RH ou la ligne hiérarchique) sur la base du volontariat.
- Temps 2 : réalisation d'une première série d'entretiens qualitatifs semi-directifs individuels avec les managers pour comprendre les vécus et perceptions des managers. La méthode des entretiens semi-directifs facilite l'émergence spontanée à l'initiative de l'interviewé de thèmes ou d'axes de réflexion non envisagés en amont. Lors des entretiens avec les managers, leur niveau de pleine conscience est mesuré (échelle Mindfulness Attention and Awareness Scale « MAAS », Brown K.W., Ryan R.M., Creswell J.D., 2007).
- Temps 3 : Développement de la pleine conscience des managers via une formation MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction, Kabat-Zinn J., 2003).
- Temps 4 : réalisation d'une deuxième série d'entretiens directifs avec les mêmes managers pour évaluer les changements de vécus et perceptions éventuels liés au développement de la pleine conscience des managers sur eux-mêmes, la relation managériale. Le niveau de pleine conscience du manager est de nouveau évalué (échelle « MAAS »), ce qui permettra d'établir d'éventuels liens entre les changements perçus et la variation du niveau de pleine conscience

Par ailleurs, un ensemble de données a été collecté lors du terrain pour éclairer la compréhension des phénomènes : fiches individuelles (parcours professionnel, âge, formation, ancienneté...), compte-rendus de réunions (Direction, RH, retours d'expérience collectifs après les derniers entretiens individuels...), organigrammes et éléments culturels des services, suivi d'assiduité à la formation MBSR, entretiens avec les sponsors du projet, journal de bord du terrain. L'intégralité des entretiens est enregistrée et retranscrite et fait l'objet d'une prise de notes en temps réel.

2.2.2. Analyse des données :

Si les entretiens ont été menés de manière semi-directive, l'analyse des données a été émergente. Le codage a été réalisé à partir des données terrain (entretiens) sans catégorie préétablie pour les raisons suivantes : collecter l'information au plus près du sens qu'ont voulu en donner les managers et limiter les risques d'erreur d'interprétation, se donner l'opportunité de voir émerger des thèmes ou catégories qui n'avaient pas été anticipés. Nous avons utilisé le logiciel N'Vivo pour la flexibilité de l'analyse des données qu'elle rend possible.



L'analyse de l'intégration de la pleine conscience comme innovation managériale dans les entreprises respectives se basera sur une partie du contenu des entretiens, sur les observations réalisées sur le terrain et sur les réunions de retour d'expérience réalisées à l'issue du terrain. Dans cette communication, nous présentons des résultats de l'analyse transverse.

3. PRESENTATION DU TERRAIN

Les éléments décrits ci-dessous permettront d'enrichir l'analyse. Deux entreprises ont choisi de réaliser le terrain : ALLIANZ et UBISOFT et le terrain se déroule d'octobre 2015 à mars 2016. Comme nous le voyons ci-dessous, ces deux entreprises présentent des caractéristiques très différentes en termes de modèle managérial, de métier et d'organisation du travail. Ces différences permettent de voir si le développement de la pleine conscience a les mêmes effets ou des effets différents sur les managers selon le contexte organisationnel ou managérial.

3.1. ALLIANZ

ALLIANZ est une grande entreprise d'assurance (assurance-vie, prévoyance, IARD). Le sponsor du projet est la Responsable Relation Clients France. Le terrain s'effectue dans deux plateformes téléphoniques de Service Après-Vente (Tours et Nantes) dont le métier est de répondre aux demandes et réclamations clients sur leur contrat d'assurance (appels entrants). Quelques caractéristiques du métier de conseiller : compétences relationnelles nécessaires pour gérer les clients, capacité de gestion des conflits ou situations difficiles, les clients appelant généralement en cas de problème, voire dans des contextes difficiles (résiliation d'une assurance-vie dans le cas du décès d'un proche), rythme de travail entièrement

subordonné aux appels entrants et nécessité de maîtriser un grand nombre d'outils (approche multicanal : téléphone, mail, tchat, outil CRM...). Les deux plateformes ont été créées en janvier 2015. Il s'agit donc d'entités très récentes et les équipes sont en pleine montée en compétence sur de nouveaux métiers. L'objectif du sponsor du projet est d'accompagner les managers et leurs équipes dans une phase difficile de transformation et de montée en charge des plateformes. Lors des entretiens et réunions préalables au terrain, nous avons notés les points suivants. Tout d'abord, Allianz est décrite par ses collaborateurs comme une entreprise avec un modèle managérial très hiérarchique et rigide, avec un degré élevé de bureaucratie et des processus de décision très descendants. La pleine conscience, qui s'appuie sur des concepts d'échange, d'écoute, d'empathie présente donc des éléments de rupture importants par rapport au modèle de l'entreprise. A titre illustratif de ces éléments de rupture, notons qu'il a été demandé au sponsor du projet (la responsable des deux plateformes téléphoniques) par sa hiérarchie de ne pas communiquer sur le projet en interne : « tu le fais si tu as envie de le faire mais je ne veux pas qu'on en entende parler ». Le sponsor nous a transmis cette demande en faisant état d'une « approche pirate » dans l'entreprise.

6 managers d'équipe ont choisi de suivre le programme ainsi que les 2 directrices de plateformes. Il y a donc une uniformité de métier et de contexte pour l'ensemble du projet chez ALLIANZ. Les managers sont en contact permanent avec leurs collaborateurs et ont leur bureau au milieu du plateau des conseillers. Les participants au terrain sont :

- 2 directrices de plateforme téléphoniques.
- 6 managers d'équipe qui encadrent entre 12 et 16 collaborateurs chacun. Parmi eux, quatre managers sont juniors ou très juniors.
- 18 conseillers clientèle téléphoniques. Leur âge, profil et expérience sont très variables (généralement Bac +3, issus soit de la téléphonie, soit de fonctions commerciales, soit de fonctions de back-office). Il est à noter que plus de la moitié sont en CDD.

3.2. UBISOFT

UBISOFT est une entreprise de développement de jeux vidéo et le terrain s'effectue au siège social, à Montreuil, en proche banlieue parisienne. Il est à noter qu'UBISOFT accorde une importance forte au bien-être de ses salariés et que les sponsors du projet (service RH développement managérial) ainsi que plusieurs collaborateurs avaient connaissance de la notion de pleine conscience. UBISOFT souhaite aussi s'inscrire dans une mouvance (une mode ?) initiée par plusieurs acteurs « en pointe » de la Silicon Valley qui mettent en place

des programmes de développement de la pleine conscience (Google, Search Inside Yourself, Tan C.M., 2014). Cette notion de bien-être se traduit notamment au niveau de l'environnement de travail (matériel, architecture, organisation de l'espace) ainsi que des relations interpersonnelles marquées par la convivialité, une proximité avec les managers et un mode de communication direct et peu formel. L'entreprise a souhaité conserver une dimension entrepreneuriale à son modèle managérial qui se traduit par des périmètres métiers souples, une promotion des initiatives et une responsabilisation des équipes opérationnelles.

Cependant la pression sur les équipes de l'entreprise est forte et le rythme de travail peut y être très élevé pour les raisons suivantes :

- Les investissements sont très élevés dans le secteur du jeu vidéo et les attentes en termes de performance commerciale sont très hautes
- L'entreprise est en mutation et doit faire face à une transformation du secteur du jeu vidéo avec le développement des jeux en ligne
- La prise de participation en 2015 par Vivendi au capital d'UBISOFT génère une pression très forte sur le résultat auprès des équipes ainsi qu'une inquiétude sur l'avenir et le modèle de l'entreprise.

L'objectif du sponsor du projet est, au moyen de ce projet, de tester puis éventuellement de développer au sein du Groupe, une approche permettant de développer la créativité, la prise de hauteur sur un poste de management et de mieux gérer le stress. A la différence d'Allianz, le concept de pleine conscience est connu et suscite l'intérêt de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines depuis plusieurs années. Le projet est donc soutenu par la ligne hiérarchique et des ressources humaines. Notons aussi qu'Ubisoft promeut un management beaucoup plus horizontal avec des centres de décisions éclatés avec une forte promotion des initiatives et décisions terrain. De plus, l'entreprise encourage des modes de communication directs et conviviaux.

Le projet s'effectue auprès de plusieurs managers de métiers différents au sein de l'entreprise, identifiés par le service Développement Managérial (sponsor du projet) qui fait partie des RH. 10 managers ont choisi de suivre la formation et 5 d'entre eux ont accepté de participer à la recherche. C'est donc sur ces derniers que porte le terrain. Les profils sont très variés : responsable commercial grands comptes, responsable études et veille marketing, responsable gestion de projet transverse, responsable développement de jeux, responsable des services

généraux. Globalement, ils ont une expérience de management significative (3 ans pour l'un d'entre eux, plus de 7 ans pour les autres). Ils sont chez UBISOFT depuis plus de 10 ans et ils encadrent en général des équipes de 6 collaborateurs qualifiés (Bac + 5) à haut niveau d'expertise.

4. RESULTATS : LES IMPACTS DU DEVELOPPEMENT DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LES MANAGERS

Nous proposons la démarche d'analyse suivante pour analyser les impacts du développement de la pleine conscience sur les managers : en premier lieu, comprendre les représentations que les managers ont de leur propre rôle, ensuite voir les principales difficultés qu'ils identifient pour exercer ce rôle et enfin évaluer les effets du développement de la pleine conscience sur ces difficultés.

4.1. LA REPRESENTATION DU ROLE DE MANAGER ET LES PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES

Les trois principales missions qui constituent le rôle des managers, tel qu'ils se le représentent sont dans un ordre décroissant d'importance : l'encadrement de proximité, une dimension plus opérationnelle de gestion de projet et de résolution de problèmes opérationnels et le pilotage et la performance de leur entité (cf. tableau 1). Cet ordre d'importance s'appuie sur les trois critères suivants : le nombre de managers qui mentionnent le thème, le nombre de mentions relatives à ce thème et le nombre de mots relatifs à ce thème.

Tableau 1 : représentations du rôle de manager

| Thèmes évoqués par les managers | Nombre de managers | Nombre de mentions |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Rôle du manager | 13 | 88 |
| Contenu métier | 5 | 6 |
| Encadrement de proximité - accompagnement, développement, communication | 13 | 45 |
| Encadrement de proximité - motivation, sens, pilotage | 10 | 29 |
| Gestion de projet, résolution de problèmes | 8 | 11 |
| Performance, pilotage | 7 | 9 |

Les deux thèmes liés à l'encadrement de proximité couvrent 70% de leur discours en nombre de mots. Ce sont les thèmes qu'ils développent le plus, sur lesquels ils rentrent le plus en détail. Les managers y attachent deux formes d'importance :

- Une importance objective. Chronologiquement, dans leur discours, l'encadrement de proximité est cité en premier, avant toutes les autres missions. Par ailleurs, ils indiquent que c'est leur mission prioritaire :

« Donc j'ai un rôle d'encadrement de proximité, donc le rôle normalement... primordial c'est la proximité » (manager plateforme téléphonique), « donc en fait ma mission première est d'accompagner les managers » (directeur plateforme téléphonique).

Et ils entrent souvent dans les détails pour décrire cette mission d'encadrement, en quoi elle consiste, la constitution de l'équipe managée. Ces détails sont beaucoup moins présents sur les autres rôles.

- Une importance émotionnelle. L'encadrement de proximité est généralement le rôle auquel ils sont le plus attachés. Tout d'abord, c'est le premier levier de motivation dans leur travail (nombre de mentions, nombre de managers). Ils aiment tous cet aspect du métier, et leur rôle de développement et d'accompagnement des collaborateurs sont pourvoyeurs de sens et de sentiment d'utilité :

« plaisir parce que c'est, c'est une chose que je voulais faire depuis longtemps...de manager une équipe parce que...je me sens vraiment à ma place...que...très vite ça a bien pris avec l'équipe et que y'a tout ce que j'ai pu dire avant...ça a bien fonctionné » (manager plateforme téléphonique), « quand on voit les conseillers heureux, quand ils te le montrent, quand ils disent qu'ils sont contents de travailler au sein de l'équipe, qu'ils progressent, qu'ils pensaient pas qu'ils arriveraient à faire telles choses mais ils y arrivent. Donc là, ça procure vraiment de la joie de voir qu'ils, que j'ai réussi à les embarquer, à les faire monter en compétences » (Manager plateforme téléphonique).

Les autres missions sont évoquées de manière moins forte. Les managers évoquent ensuite un rôle de gestion de projet, de résolution de problèmes ou de tâches annexes ainsi que le pilotage de la performance. Les managers interrogés sont beaucoup factuels et descriptifs dans leur discours, avec moins d'engagement émotionnel. La dimension gestion de projet et résolution de problèmes représentent souvent une charge importante de travail et un nombre élevé de sollicitations et il est à noter qu'elles sont souvent subies par les managers :

« J'anime des réunions, je participe à pas mal de groupes de travail sur, sur l'amélioration de la qualité, la démarche qualité, j'ai beaucoup aussi de réunions avec les services un peu transverses avec lesquels je travail, donc avec la DOB, avec les supports, 'fin avec les supports informatiques, 'fin voilà beaucoup, beaucoup de, beaucoup de temps passé en réunion, voilà. Ça résume » (directeur plateforme téléphonique), « Si en plus on est sur un projet, comme moi je suis sur ISOPE « EUH » bah dès que la personne qui sur Paris qui pilote aussi le projet bah moi ça veut dire que je suis une journée entière aussi sur le projet avec elle... plus tous les autres projets les confcall à droite à gauche » (manager plateforme téléphonique)

La dimension métier de leur activité est surtout évoquée chez UBISOFT (l'ensemble des cinq managers l'évoquent) et beaucoup moins chez ALLIANZ (un seul manager sur huit). Cela tient probablement aux raisons suivantes : chez UBISOFT, on se place sur une typologie de poste à fort contenu métier (commercial, projets métiers transverse, services généraux...) avec des ratios d'encadrement moins élevés (un manager pour six collaborateurs chez UBISOFT pour un manager pour douze à seize collaborateurs chez ALLIANZ).

Les difficultés rencontrées par les managers se regroupent autour de deux thématiques majeures (cf. tableau 2) : des difficultés relationnelles ou liées à l'encadrement managérial et des difficultés d'organisation et de priorisation personnelle du travail.

Tableau 2 : difficultés à exercer le rôle de manager

| Difficultés évoquées par les managers | | Nombre de managers | Nombre de mentions |
|---------------------------------------|---|--------------------|--------------------|
| Difficultés relationnelles | Gestion des conflits | 4 | 13 |
| | Gestion des relations politiques | 5 | 6 |
| | Gestion, identification des émotions des autres difficile | 8 | 16 |
| | Relation avec les collaborateurs | 10 | 24 |
| | Communication | 4 | 8 |
| Difficultés personnelles | Prise de hauteur | 3 | 3 |
| | Organisation personnelle, priorisation d'activités | 8 | 19 |

Nous proposons de concentrer l'analyse des résultats sur la relation avec les collaborateurs, le traitement des émotions des autres et l'organisation personnelle.

En termes de difficultés ou d'interrogations sur la relation avec les collaborateurs, les deux thèmes suivants ressortent :

- Le sentiment de ne pas être assez disponible pour les collaborateurs. Cinq managers évoquent le fait de ne pas être assez disponibles pour leur équipe à cause d'une charge de travail ou de sollicitations trop élevées. Ce sentiment peut générer chez certains un stress voire un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leur rôle présumé ou vis-à-vis de leurs collaborateurs.

« C'est un stress aussi parce que j'aimerais vraiment pouvoir lui apporter une réponse tout de suite, et c'est un peu culpabilisant parce que je me dis c'est mon job et oui c'est frustrant puis voilà je suis pas je « EUH » je lui dis tu reprends ton dossier, on en parle tout à l'heure. « » ça aussi c'est une forme de stress pour moi aussi. Parce qu'on

nous demande d'être super dispo avec nos collaborateurs mais « EUH » on n'est pas tout le temps dispo avec eux non plus voilà. Sinon on ferait des journées de dix-huit heures » (Manager plateforme téléphonique)

- Des interrogations sur l'interaction managériale avec les collaborateurs, notamment le rapport entre autonomie à accorder et directivité du manager (8 managers). Ces interrogations concernent tout type de manager, quelle que soit son expérience d'encadrement alors qu'on aurait pu imaginer que qu'elle concernerait surtout des managers juniors

Sept managers évoquent des difficultés soit à identifier les états émotionnels de personnes de leur environnement (à partir d'indices verbaux ou non verbaux), soit à les gérer. La difficulté à identifier ces états émotionnels provient parfois d'un manque d'expérience sur le poste d'encadrement (deux des quatre managers ayant moins de deux ans d'expérience d'encadrement) :

« Les percevoir oui, alors c'est-à-dire que j'arrive à voir quand y a un malaise et, mais définir ce que c'est euh, j'ai du mal quoi. Savoir si c'est de la tristesse, de la rancœur, euh si c'est quoi, de la frustration, ça c'est des choses pas faciles, après peut-être qu'un manager aguerri de quelques années pourrait le voir mais euh là, avec le recul que j'ai, non » (Manager plateforme téléphonique) « parce que je me suis rendue compte que parfois j'interprétais mal en fait, pas les événements, les faits à nouveau je sais, mais les relations interpersonnelles parfois je peux penser que les gens étaient en colère ou pas contents ou déçus et, et, j'avais pas le bon, la bonne analyse... c'est ma boss qui m'a dit méfies-toi de temps en temps quand tu me fais des débriefs et que je croise nos infos, j'ai pas du tout le même son de cloche. Elle me dit sur les faits t'es toujours impeccable mais sur les, le ressenti parfois t'es pas, t'es pas au bon, bon niveau quoi » (manager projet transverse)

L'autre difficulté est la gestion des émotions des collaborateurs, notamment en situation de tension ou de conflit (quatre managers), que le manager va vivre et gérer de deux différentes manières : culpabilité / souffrance ou agressivité :

« Donc là à nouveau y a un décalage entre les signaux qu'on m'envoie et ceux que je renvoie, c'est-à-dire que le feed back est pas forcément négatif et moi je le prend comme étant négatif parce que ça me frustre, boum j'envoie un espèce de boulet de canon » (manager projet transverse), « donc du coup quelqu'un qui déboule et qui va me hurler dessus, alors j'suis suffisamment forte, j'ai suffisamment de force de caractère pour faire se, voilà, pour voilà montrer... Mais après je, je, je m'effondre quoi, ouais » (directeur plateforme téléphonique)

Le deuxième principal sujet remonté par les managers est la difficulté qu'ils peuvent avoir à s'organiser, à gérer leur temps et à prioriser leurs activités. Ce point est majeur puisque mentionné par huit managers sur 13. De par leur rôle, le niveau de sollicitations est très élevé

et est multi-supports (mails, téléphone, discussions...). Cette difficulté génère les effets négatifs importants :

- La personne vit un stress élevé et se sent souvent même en souffrance
- Elle perd en efficacité, puisqu'elle ne parvient pas à terminer ce qu'elle a commencé et n'est plus capable de suivre l'avancement de ses travaux.
- La personne a le sentiment de subir son environnement et de ne plus maîtriser son activité

Nous constatons aussi que ce sentiment n'est pas ponctuel et s'inscrit dans la durée. La verbalisation employée par les managers pour décrire ce phénomène est souvent marquée avec des accélérations du rythme de paroles, des répétitions de mots ou des autocitations en style direct, comme si la personne vivait l'émotion pendant l'entretien :

« Je suis sous l'eau. Depuis, le 1er janvier 2016, ça n'a pas arrêté une seule seconde, je pense que, la prochaine fois où je serai « STRESSEE » ... j'ai dû aller ...déjà annuler 2 fois mes vacances...Prochain stop, c'est mai. D'où, le, le, le...ça s'arrête jamais. » (manager projet transverse), *« justement comme on est tout le temps entrain de courir...ça fait que y'a des moments où on a plus de souffle et...et on se dit mais par quel bout je vais prendre les choses et on a l'impression qu'on, qu'on s'enfonce, qu'on s'enfonce et bon...après voilà... »* (manager plateforme téléphonique), *« Si quand j'arrive je me dis : « Houlà j'ai tout ça à faire ! Qu'est-ce que je vais prioriser ? » donc je me sens débordée »* (manager plateforme téléphonique)

4.2. LES IMPACTS DU DEVELOPPEMENT DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LE VECU DES MANAGERS

Pour l'analyse des résultats, la référence du nombre de répondants est de onze managers (et non plus treize) puisque deux d'entre eux ont arrêté la formation MBSR très tôt (au bout de deux séances sur huit). En préambule, il est à noter que les participants ne parlent pas de « développement de la pleine conscience » mais de « formation » ou « formation Workwell » chez ALLIANZ. En effet, nous avons souhaité éviter de susciter des attentes en amont quant à d'éventuels bénéfices possibles liés à un développement de la pleine conscience : pour les participants, il s'agissait donc d'une formation de développement managérial. Il est à noter aussi que le niveau de pleine conscience (mesuré par l'échelle MAAS) a effectivement augmenté suite à la formation : sur une échelle de 1 (niveau bas) à 6 (niveau élevé), il passe en moyenne, pour les managers ayant suivi la formation de 3,33 à 3,86. Les principaux effets de la pleine conscience identifiés par les managers sont mentionnés ci-dessous (cf. tableau 3) et nous ne présentons dans ce tableau qu'un extrait reprenant les effets se rapportant aux thématiques vues plus haut.

Tableau 3 : les effets ressentis de la pleine conscience

| Impacts évolution pleine conscience évoqués par les managers | Nombre de managers | Nombre de mentions |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Amélioration identification, gestion des émotions des autres | 5 | 13 |
| Amélioration empathie | 2 | 5 |
| Ecoute et disponibilité vs collaborateurs | 5 | 8 |
| Amélioration performance, efficacité | 10 | 32 |
| Amélioration organisation, priorisation | 7 | 14 |
| Meilleure efficacité | 5 | 11 |
| Amélioration qualité relations, communication | 7 | 29 |
| Amélioration relations au travail | 3 | 4 |
| Communication moins conflictuelle au travail | 5 | 6 |

L'effet le plus important identifié par les managers est une meilleure organisation personnelle et une meilleure priorisation des tâches (sept managers sur onze ayant réalisé la formation). Nous avons constaté qu'il s'agissait d'une des principales difficultés liées au rôle du manager de proximité ou intermédiaire et qu'elle suscitait beaucoup de stress et de souffrance. L'effet positif sur l'organisation du travail est quasiment toujours le premier effet mentionné par les managers dans la chronologie du discours. Trois phénomènes semblent expliquer ce progrès et se retrouvent dans les discussions avec les managers :

- Un lâcher-prise et une acceptation de ne pas pouvoir tout faire en même temps. Le manager fait le tri entre les sollicitations qui lui paraissent essentielles et celles qui sont annexes auxquelles il décide de ne pas répondre immédiatement, voire pas du tout :

«Oui, c'est ça. Alors j'ai essayé bah comme je disais tout à l'heure, j'essaye de prioriser, tant pis, un mail qui arrive, j'suis, j'peux le lire en diagonale mais je vais pas répondre tout de suite. Parce que je suis sur autre chose, tant pis je répondrai dans une heure, dans deux heures ou demain. » (manager de plateforme téléphonique), « Par contre ce qui est plus positif par rapport à avant c'est, c'est que j'ai enfin réussi à, à passer le cap, de relativiser, de pas me mettre la pression sur tout et de prendre les choses avec beaucoup plus de détachement, donc je sais pas si c'est un bien pour l'entreprise mais pour moi ça l'est quoi. J'ai beaucoup plus de, de, alors je vais pas dire de je-m'en-foutisme « RIRES » ça serait juste négatif mais, mais si quelque chose n'est pas fait, je vais pas me dire que c'était la chose la plus cruciale, j'essaye de, j'essaye de vraiment relativiser, et de, de me convaincre que de toute façon j'ai fait le maximum. » (manager de plateforme téléphonique)

- La prise d'un temps de réflexion pour prioriser les activités avant de s'y lancer :

« Alors en fait, parfois la, la gestion des priorités était compliquée parce qu'on avait tout plein de sujets à gérer et qu'on mélangeait un peu tout puis on revenait sur un autre sujet, puis... Alors que maintenant on prend un temps d'arrêt. Tu vois on gère un sujet, on prend un temps d'arrêt, on regère un sujet, on essaye vraiment de faire les choses de manière beaucoup plus structurée» (manager de plateforme téléphonique)

- La prise d'une confiance ou assurance pour être capable de communiquer cette priorisation à son entourage professionnel ou sa hiérarchie (neuf managers) :

« Et voilà, et voilà moi-même je me suis dit voilà, en cas de, si on m'interroge j'aurais un autre moyen pour vérifier et tout de suite j'ai annoncé à mes collègues et à ma hiérarchie que, je faisais le minimum de ce qui était demandé. » (manager de plateforme téléphonique),

Les effets sur le bien-être des managers sont marquants : ils se disent moins stressés, moins énervés, plus décontractés. Ils précisent bien qu'il ne s'agit pas de ne plus faire leur travail ou de ne plus être consciencieux mais de prendre du recul et d'identifier ce qui est possible de faire dans un délai donné par rapport à un niveau de sollicitations auquel ils ne pourront de toute manière pas répondre en totalité.

Par ricochet, ils identifient une plus grande efficacité au travail : meilleure concentration, meilleure répartition de l'effort sur les sujets importants qui produit de meilleurs résultats sur leurs projets :

« J'ai lâché ...plus prise avec plus de gens, ce qui me permet de lâcher moins prise avec...des trucs vraiment super importants....On va dire...je répartis mieux l'effort ...Je suis pas tout le temps à fond, à fond, à fond, à fond, dans le contrôle» (manager projet transverse), « Et surtout, de, de mieux...choisir ou...focaliser son énergie, en fait...Donc, du coup, ça permet de, de rentrer dans une dynamique un petit peu plus gratifiante dans le sens où on, où on met son énergie là où on sait que des choses peuvent...évoluer ou bouger et on arrête de mettre son énergie dans des trucs qui, de toute façon, vont droit dans le mur, quoi, en fait...Vous voyez ce que je veux dire ? » (manager études de marché)

Enfin, cette meilleure priorisation des activités, en les soulageant des tâches annexes ou jugées secondaires, permet au manager de libérer du temps pour se consacrer à leurs équipes, qui comme nous l'avons vu plus haut, représente le cœur de leur activité et donne le sens à leur travail (c'est surtout vrai pour les managers de plateforme téléphonique) :

J'ai beaucoup travaillé dessus, suite à ces séances, parce que du coup voilà. Ma priorité c'est l'humain. Je suis manager, ma priorité c'est l'humain, c'est clairement défini, si je dois prioriser une chose, c'est bien ça. Et du coup tout ce qui est administratif ou autre... Si je dois caler quelque chose en rapport à l'humain, je le caserai toujours en premier. Donc déjà ça m'a beaucoup aidé pour ma gestion de priorités. Mais oui y'a eu du travail. (manager de plateforme téléphonique)

Un deuxième thème évoqué par les managers est l'effet sur leurs compétences relationnelles. Nous avons vu plus haut, que l'encadrement des collaborateurs était source d'un nombre important de difficultés : identification et gestion des émotions, positionnement managérial, disponibilité pour soutenir et développer les collaborateurs.

5 managers évoquent une meilleure identification et gestion des émotions de leurs collaborateurs :

- Soit par une meilleure disponibilité et écoute. Le premier item dépend directement de leur meilleure organisation. Le manager organise son temps de manière à créer des moments où il est disponible et vraiment présent pour son équipe. Par ailleurs, l'attitude du manager lors de l'échange a changé, il y développe son écoute. Ce temps d'écoute, avant de prendre lui-même la parole, lui permet d'une part de mieux comprendre les messages de ses collaborateurs mais lui donne aussi un temps pour recevoir les messages et émotions et réfléchir à la réponse qu'il va y apporter. Cette qualité est notamment utile en cas d'échange conflictuel pour rechercher des solutions appropriées et éviter une surenchère verbale. Enfin, cette écoute permet au collaborateur de se sentir lui-même entendu :

« je dirais ce que ça a changé, par exemple, c'est dans...l'écoute attentive des gens...de me dire que c'est vraiment important de les écouter, de les laisser proposer... ..entre autres, dans le travail, ça peut être ça... » (manager service généraux), « Si ,si ça a changé, justement dans la réception de l'émotion de l'autre. C'est je me dis, par exemple quelqu'un qui est en colère même si j'ai toujours plus ou moins accepté mais voilà quelqu'un qui a un message à faire passer, j'étais peut-être plus dans le conseil tout de suite au départ et là j'ai l'impression que j'écoute plus....Je, je laisse l'autre s'exprimer quoi. Je dirais plus ça. Je me dis stop là, voilà je fais mon stop, qu'est-ce qui se passe, voilà bah vas-y raconte-moi qu'est-ce qui y a, voilà. Et alors peu importe c'est la colère, ça peut être autre chose, ouais moi je pense que voilà je suis plus à l'écoute » (directeur plateforme téléphonique)

- Soit une meilleure empathie : Deux managers identifient aussi clairement une meilleure capacité à identifier et analyser les états émotionnels de leur entourage, notamment ceux qui avaient insisté sur cette difficulté, ce qui leur permet de réduire les risques d'erreurs de comportements ou de jugement et améliore leurs échanges avec leur entourage professionnel.

Ces deux facteurs permettent aux managers de mieux maîtriser leur communication et d'avoir une communication moins conflictuelle avec leur entourage professionnel (5 managers).

Ainsi, en de situation de conflit, le manager communique de manière plus apaisée, en évitant une surenchère verbale. Par ailleurs, il effectue des feedbacks négatifs avec plus de calme :

« Je suis moins dans l'immédiateté. C'est à dire que...avant, j'étais...à répondre du tac au tac, par e-mail ou même par oral. Et, maintenant, je prends plus ...Quand un truc m'énerve ...je me dis : « Tiens, celui-là, je vais le mettre de côté parce qu'il va m'énerver...il m'énerve ».Donc, je sais pas pourquoi, comment je peux répondre sans, sans m'énerver... » (manager projet transverse), *« ça m'a vraiment permis de, de comprendre que voilà, les messages, on a pas besoin d'être énervé pour faire passer des messages très clairs quoi.* (directeur plateforme téléphonique)

En synthèse, il apparaît que le développement de la pleine conscience a deux effets majeurs sur le rôle du manager - une meilleure priorisation des activités et une amélioration de la qualité relationnelle avec son entourage professionnel et son équipe – et répond à des enjeux importants pour les managers.

5. DISCUSSION

5.1. UN DISCOURS QUI MET EN AVANT DES EFFETS MARQUANTS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LE VECU ET LE COMPORTEMENT DES MANAGERS

Les résultats de la recherche montrent qu'un développement de la pleine conscience a pour conséquence que le manager développe ses compétences d'organisation et de priorisation mais aussi d'intelligence émotionnelle, qu'elle concerne ses propres émotions ou celles des autres. Ces effets induisent un meilleur bien-être et une réduction du stress du manager sur le lieu de travail ainsi qu'une transformation de sa relation avec les collaborateurs de son équipe. Il développe des qualités d'écoute, de gestion des conflits et une communication plus apaisée, plus maîtrisée. Nous retrouvons ici une grande partie des hypothèses formulées par Theresa Glomb et ses collègues sur le lien entre mécanismes de pleine conscience et performance et bien-être des employés au travail (Glomb T, Duffy MK, Bono JE et Yang T, 2011).

Dans le cas de cette étude, le phénomène qui semble sous-tendre des transformations est la création d'un espace de liberté du manager dans un contexte professionnel. Cet espace de liberté concerne d'abord ses propres émotions : en s'identifiant moins à ses émotions et en créant un temps avant de réagir, il subit moins ses émotions ou ses automatismes habituels. Il choisit donc la manière dont il va réagir par rapport à elles. Il se crée aussi un espace de liberté par rapport aux situations auxquelles le manager est confronté, qu'il s'agisse des sollicitations ou d'autres situations qui peuvent être parfois difficiles (situations de crise, conflits...). Enfin le manager développe sa confiance en lui et affirme ses choix de manière plus ferme par rapport à son environnement professionnel, à sa hiérarchie notamment.

5.2. UN DISCOURS QUI MET EN AVANT DES EFFETS MARQUANTS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LE VECU ET LE COMPORTEMENT DES MANAGERS

Nous nous interrogeons maintenant pour identifier le caractère innovant de la pleine conscience et analysons la pleine conscience d'abord sous l'angle de la perspective contextuelle puis sous l'angle de la perspective conceptuelle.

Pour estimer le caractère innovant de la pleine conscience dans la perspective contextuelle, nous différencions les deux terrains Allianz et Ubisoft. Chez Allianz, le projet est issu de la volonté forte mais individuelle (la responsable des deux plateformes téléphoniques, elle-même au préalable intéressée et sensibilisée à la pleine conscience). Rappelons aussi qu'Allianz présente un modèle managérial rigide, hiérarchique et bureaucratique et que le projet s'est déroulé « en pirate » à la demande de la Direction. Notons que les managers ont dit se sentir très déstabilisés en début de formation par l'écart entre les concepts de la pleine conscience et leur propre culture, leurs valeurs et leur travail au point de s'interroger sur le sens de la formation et au point que deux managers ont arrêté la formation très rapidement. Notons aussi que les six managers qui ont continué ont indiqué ressentir un regard souvent négatif ou moqueur de leur entourage professionnel pendant la formation et qu'ils suscitaient son incompréhension. Ils disent se sentir très seuls dans cette démarche au sein de l'entreprise. La pleine conscience représente une vraie rupture au sein de cette organisation et peut y être considérée comme une innovation managériale.

Le cas d'UBISOFT est très différent. Nous avons vu que les valeurs d'Ubisoft mettaient en avant la convivialité des échanges, une attention à la personne, un modèle managérial plus horizontal avec une promotion des initiatives et des décisions terrain. Par ailleurs, rappelons que le projet est porté par la Direction des Ressources Humaines et que la Direction Générale est intéressée par le sujet. Dans ce contexte, la pleine conscience présente des caractéristiques moins en rupture avec le modèle managérial et les valeurs d'Ubisoft : les effets de la pleine conscience sont alignés avec le modèle d'Ubisoft. Cependant, certains moyens pour y parvenir (entraînement à la maîtrise de l'attention par des techniques méditatives) restent en décalage fort avec la culture de l'entreprise.

Cette divergence de contexte entre ALLIANZ et UBISOFT induit une issue probable de l'adoption de l'innovation managériale très différente selon les organisations, alors même que les effets décrits par les managers sont très proches dans les deux entreprises. Chez UBISOFT, il a été prévu à l'issue du terrain, de s'appuyer sur les résultats de la recherche

pour envisager de monter un pilote à plus grande échelle en vue de la généralisation de l'innovation managériale à l'ensemble de l'entreprise. Chez ALLIANZ, l'histoire s'arrête là et il n'est pas communiqué sur le projet : il n'y aura pas à court ou moyen terme d'adoption ou de développement de la pleine conscience dans l'entreprise.

Dans une perspective conceptuelle, la pleine conscience reste un concept très récent dans la littérature de la gestion avec une littérature scientifique encore émergente en termes d'ancienneté (2010) et de volume d'articles. Si la littérature en psychologie a étudié le concept de manière approfondie, en a validé les effets et continue d'en explorer les leviers pour en expliquer les effets, si des organisations (cabinets de conseil, entreprises...) ont développé des pratiques s'appuyant sur la pleine conscience, la littérature en gestion se développe actuellement pour en valider ou invalider les effets et apports dans les organisations, voire en identifier des effets négatifs et identifier comment la pleine conscience interagit avec quels concepts de gestion. Enfin, il serait pertinent de comparer le développement de la pleine conscience avec d'autres process et outils de développement managérial en gestion.

Références :

- Adam-Ledunois S. et Damart S. (2016), Innovation managériale... ou pas ? Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets en management. XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique
- Birkinshaw J., Hamel G et Mol M.J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825-845
- Bono J.E. et Judge T.A. (2003). Self-concordance at work, towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, vol 46, n°5, 554-571.
- Brown K.W. et Ryan R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and social Psychology*, vol 84, (4), 822-848
- Brown K.W., Ryan R.M. et Creswell J.D. (2007). Mindfulness: theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological inquiry*, vol 18, (4), 211-237.
- Chambers R., Chuen Yee Lo B., Allen N. B. (2008). The impact of intensive mindfulness training on attention control, cognitive style and affect. *Cognitive Therapy and Research*, 32, 303-322.
- Damampour F., Szabat K.A. et Evan W.M. (1989). The relationship between different types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601
- Dane E., (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, vol 37, (4), 997-1018

- Dane E. et Brummel B.J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128
- Glomb T.M., Duffy M.K., Bono J.E. et Yang T. (2011). Mindfulness at work. *Research in personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Hülschegeer U.R., Alberts H.J.E.M, Feinholdt A., Lang J.W.B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol 98, N°2, 310-325
- Jha A.P., Stanley E.A., Kiyonaga A., Wong L. and Gelfand L. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10(1), 54-64.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness based interventions in Context: Past, Present and Future. *Clinical psychology science and practice*, vol 10 (2), 144-156
- Leroy H., Anseel F., Dimitrova N.G., Sels L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238-247.
- Mintzberg H. (1973). *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*. Editions de l'Organisation, 1984, 2006)
- Moore A. and Malinowski P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and cognition*, vol 18, p 176-186
- Reb J.M., Narayanan J. et Chaturvedi S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5(1), 36.
- Roche M., Haar J.M. et Luthans F. (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 19, n°4, 476-489
- Shapiro S.L., Carlson L.E., Astin J.A., Freedman B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of clinical psychology*, vol 62 (3), 373-386
- Schutte N.S. et Malouff J.M. (2011). Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 50, 1116-1119.
- Sy T., Côté S. et Saavedra R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, vol 90, n°2, 295-305
- Tan C.M. (2014). *Search Inside Yourself : the unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)*. Harper One.
- Thera, N. (1962). *Le cœur de la méditation bouddhiste : l'art de cultiver l'harmonie et l'équilibre de l'esprit*. Librairie d'Amérique et d'Orient, Jean Maisonneuve Successeur, édition française : 1983