

INSPIRING IDEAS AND TALENT

ENVIES DE CHANGER

**Faire évoluer les attitudes
au travail, premiers pas**



**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**

Préface

Une communauté de pratiques est une collaboration « hors les murs » qui favorise le passage d'une vision de l'entreprise « technocentrée » à une vision « anthropocentrée » : l'être humain redevient le centre du débat.



rien ne laissait imaginer à la naissance de la Chaire qu'une communauté de pratiques allait voir le jour. Les questions, les difficultés soulevées et l'arrivée de nouvelles entreprises intéressées par nos travaux ont provoqué cette émergence.

Dans la totalité des rencontres que nous faisons avec les entreprises, dès que l'on parle du bien-être au travail, une difficulté apparaît immédiatement: le paradoxe entre l'importance que le sujet présente aux yeux des décideurs et la difficulté ou le sentiment de solitude qu'ils évoquent dès qu'il s'agit de rendre leur intérêt public ou de décider d'une action. La communauté de pratiques est née de ce constat et du besoin qui en découle: offrir un espace de sécurité et de liberté pour échanger sur ces sujets sensibles et donner ensuite de la légitimité aux propos pour les projets menés en entreprise.

Une communauté de pratiques est une collaboration « hors les murs » qui favorise le passage d'une vision de l'entreprise « technocentrée » à une vision « anthropocentrée »: l'être humain redevient le centre du débat. Les partages de connais-

sances et d'expertise, les confrontations d'idées, à travers le tissage des relations interpersonnelles produisent un apprentissage mutuel. Cet apprentissage est ensuite transformé en objet concret d'actions, de recherches, de publications ou de conférences.

Plus que d'être construite sur une organisation structurée, notre communauté s'appuie sur le concept du « bricolage managérial » associé à une vision organisationnelle de la mindfulness c'est-à-dire:

- Apprendre par de multiples perspectives,
- Légitimer le droit à l'erreur, à la libre expression et au désaccord,
- Rester proche du concret et des opérations,
- Valoriser l'expertise de chacun,
- Valoriser le processus plus que le but,
- Faire prévaloir la solidarité sur l'ego,
- Renforcer l'épanouissement mutuel.

Ainsi, ce n'est pas le contrôle, la planification ou la prévision exacte qui guident nos travaux. La Chaire porte plutôt son attention sur la stimulation et la qualité directe des échanges entre les managers présents et les chercheurs. Nous croyons à l'idée qu'une certaine maturation permet aux idées de croître et d'éclore, à titre de résultat, sous la forme d'actions

réalisées par les entreprises elles-mêmes. Ce fleurissement final ne représentant que l'affleurement de l'ensemble du processus dont se nourrissent les participants et qui fournira en retour les sujets suivants. L'acceptation d'une lenteur permet d'accéder à une conscience élargie des sujets et de ne pas se faire déborder par une accélération non choisie des choses et du temps. Cette « retenue » augmente non seulement notre pouvoir d'accueil des choses, des personnes et des circonstances, mais aussi notre capacité d'agir de manière plus éclairée.

Ce premier numéro est une réussite en soi et je profite de ces lignes pour exprimer ma gratitude à l'ensemble des participants et particulièrement à Agnès Muir-Pouille en charge de ce projet.

■ *Dominique Steller*

enVies de changer

Coordination: Agnès Muir Pouille

Maquette et mise en page: Aude Alliot

Relecture: Laurence Dussert et Caecilia Vonhildebrand

Sommaire

Entrée en matière

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 4 | Partager nos expériences et nos connaissances croisées sur l'évolution des attitudes au travail, <i>Agnès Muir Poulle et Dominique Steiler</i> | 6 | Questionner nos pratiques pour aider à la transformation, <i>Agnès Muir Poulle</i> |
| | | 8 | Des contributeurs engagés |

1 Travailler en pleine conscience

- 14 La pleine conscience, c'est quoi? *Lionel Strub*
- 16 Hewlett Packard Enterprise - Pratique de la pleine conscience pour faire face au virage digital, *Laurence Commandeur*
- 18 ARaymond - Apprendre à prendre soin de soi et à être en pleine conscience, *Pascale Lagarde*
- 20 MMA - Aider à affronter les situations de travail sans stress excessif, avec lucidité et détermination? *Hervé Frapsauce*
- 22 e2v - De la conscience des limites de la croissance, à la pleine conscience, au bien-être au travail et à la paix économique, *Stéphane Vassard*
- 23 EvosA - Les trois piliers d'un leadership en conscience, *Cédric Stien*
- 24 L'expérimentation de la pleine conscience chez les Jeunes Dirigeants, *Lionel Strub*
- 26 CJD - Prendre le temps de méditer m'aide à prendre un recul précieux! *Gilles Fournier et Agnès Ribes*,
- 28 Théâtre, mindfulness, bien-être au travail et paix économique, *Laurent Lesavre*

2 Développer une attitude de Servant Leader

- 34 Et si on remettait l'humain au cœur du système? L'approche du Servant Leadership, *Mathieu Molines*
- 36 ARaymond Développer une attitude de Servant Leadership, *Géraldine Eyraud et Pascale Lagarde*
- 38 ARaymond Un programme sur mesure, *Antoine Raymond*

3 Savoir co-construire

- 42 e2v Développer une culture de la co-construction, *Stéphane Vassard*
- 44 Ets André Cros L'intelligence collective nous rapproche de la pleine conscience des organisations, *Antoine Cros*
- 46 Ets André Cros Développer des communautés transverses fondées sur le co-développement, *Sophie Trochet*

4 Incarner les valeurs

- 50 Guichon Valves Les valeurs au service du bien-être collectif, *Maud Cudraz*
- 52 Böllhoff Développer la posture humaine du manager, *Sébastien Berteloodt*
- 54 Le manager est le garant de l'application des valeurs, *Bernard Ugnon-Coussioz*

Partager nos expériences et nos connaissances croisées sur l'évolution des attitudes au travail

Plusieurs journées par an, des acteurs de l'entreprise, des professeurs et des chercheurs de la Chaire réfléchissent ensemble en croisant leurs expériences et leurs connaissances, mènent des analyses critiques constructives sur les évolutions des attitudes au travail en poursuivant un but commun : co construire une économie pacifiée et performante. Cette publication, enVies de changer, s'inscrit dans notre raison d'être : diffuser nos travaux au niveau de la société, du monde de l'entreprise et de l'éducation.



ette publication est le résultat d'une production collective. En juin 2014, la Chaire a décidé de lancer une communauté de pratiques. Notre travail de recherche a un but sociétal. Il était donc évident pour nous de créer des passerelles entre les mondes de l'entreprise et de l'éducation et de nous engager ensemble dans une contribution active d'aide à l'évolution de la compréhension et des pratiques du monde du travail sur les trois axes de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique. La vocation de cette Communauté de Pratiques est donc de réunir des acteurs des entreprises, des professeurs et des chercheurs dans le but de co-construire ensemble des solutions pour poursuivre notre ambition politique de transformer l'entreprise du XXIe siècle. Si les êtres humains se sont un jour rassemblés pour mettre en commun leur force de travail, c'était avant tout pour tendre vers un mieux vivre ensemble et leur permettre de prendre soin les uns des autres y compris dans un environnement de tension ou de compétition. Nous croyons que l'entreprise et les organisations d'aujourd'hui conservent ce but : contribuer par l'écono-

mie à renforcer le tissu social de manière durable, pacifique et respectueuse des femmes, des hommes et de l'environnement. Dans notre vision, les richesses créées ne sont pas une fin en soi. Elles participent aux moyens qui permettront d'atteindre ce but au profit de la société d'aujourd'hui et de demain. Ces rencontres sont un lieu d'expérimentation de pratiques en intelligence collaborative voire collective. Chaque membre est un contributeur. Il met au centre à la fois son vécu, des contenus, des démarches et des processus de travail en équipe. Ainsi, chaque membre repart enrichi de ces échanges croisés. Nos prises de conscience respectives participent à l'expérimentation continue de transformation des relations au travail et, suivant leurs impacts, à l'évolution des cultures d'entreprises. Ces rencontres sont un espace de création original d'où émergent et s'élaborent des innovations dans les pratiques managériales et organisationnelles contribuant à créer une économie pacifiée et performante. La communauté de pratiques se construit autour de trois dimensions. L'engagement mutuel de confiance et d'ouverture aux autres participants. L'objet de cet engagement est de permettre à chacun d'accompagner et d'être accompagné dans

ses projets par un soutien et un regard critique et bienveillant. L'implication pleine et entière des participants à conduire un projet spécifique dans leurs entreprises respectives à partir du thème commun choisi. Cette implication est le moteur de l'interaction des membres lors des rencontres collectives. Un répertoire commun de langages, de méthodes et de pratiques se co-construit depuis la naissance de la Chaire et est en constante évolution. Il permet aux participants de mieux communiquer et de résoudre les problèmes abordés.

L'axe de travail qui a émergé des échanges entre les entreprises et les chercheurs a été : "Faire évoluer les attitudes au travail"



Les entreprises et les membres de la Chaire ont choisi de travailler sur un thème annuel. En juin 2014, lors d'un séminaire rassemblant les dirigeants des entreprises partenaires et les chercheurs, un brainstorming a été mené sur les problématiques contemporaines que chacun souhaiterait questionner et faire évoluer. Les recherches parallèles entre les entreprises d'un côté et les chercheurs de l'autre ont convergé vers une thématique commune: «Faire évoluer les attitudes dans l'entreprise».

Cultiver l'humilité et une grande curiosité

D'emblée, nous avons posé la nécessité de clarifier notre posture face à ce thème complexe et vaste. Nous devons cultiver l'humilité et une grande curiosité. Pouvons-nous regarder ce qui compose les attitudes? Derrière ce mot si familier, qui n'a pas dit ou entendu dire un jour, «il a eu une bonne attitude», «elle a une attitude d'ouverture», «ils ont une attitude responsable».... De quoi parle-t-on précisément? Quels sont les nouveaux besoins d'attitudes professionnelles pour faire face aux enjeux du monde du travail d'aujourd'hui? Quels constats faisons-nous actuellement? Quelles sont les difficultés? Quelles hypothèses de causes pouvons-nous apporter pour mieux comprendre? Quelles sont les démarches que nous connaissons et celles qui sont à inventer? La fertilisation des trois mondes, entreprises-recherche et éducation s'est avérée d'une immense richesse. Elle a tissé des passerelles entre le concret de l'entreprise et le recul du chercheur.

Eclairer les trois composantes d'une attitude

En premier lieu, nous souhaitons partager ici ce dont relèvent les attitudes d'un point de vue psychologique. Les attitudes¹ sont des jugements de valeur favorables ou non, portants sur des objets, personnes ou événements. Elles évoquent alors un sentiment ressenti. Si une personne dit qu'elle aime son travail, elle exprime une attitude par rapport à ce dernier. Selon le Modèle tripartite de Zanna (1988)², l'attitude est faite de trois composantes³: la cognition, l'affect et le comportement. C'est ce qui fait sa complexité. La composante cognitive comprend les croyances, les connaissances

L'attitude est faite de trois composantes : la cognition, l'affect et le comportement². C'est ce qui fait sa complexité. Son étude demande de cultiver l'humilité et une grande curiosité.

et les informations détenues par une personne: par exemple, «une femme est moins engagée qu'un homme». La composante affective se rapporte à la partie émotionnelle (sentiments): par exemple «je n'aime pas ce collaborateur parce qu'il fume». La composante comportementale désigne l'intention de se comporter d'une certaine façon envers quelqu'un ou quelque chose: «Je ne vais pas féliciter Pierre en raison de mes sentiments envers lui».

L'humain a un potentiel infini de croissance

Nous avons aussi choisi d'adopter une posture anthropologique, une vision de l'humain. Nous considérons que celui-ci a un potentiel infini de croissance. Ceci signifie que nous posons comme hypothèse que les attitudes peuvent évoluer dans le temps. Ceci ne signifie pas que cela est facile. Cela demande au contraire que soient examinées les conditions à la fois individuelles, organisationnelles et environnementales qui rendent ces évolutions possibles.

A travers cette publication, nous sommes contents de vous faire découvrir les témoignages concrets de nos actions conjointes et coopératives. Ce premier numéro présente quatre dossiers. Des témoignages et des études sur la pratique de la pleine conscience et leurs liens avec l'évolution des attitudes liées aux automa-

tismes, au stress, à la manière de décider, de prendre en compte les opinions d'autrui... Des témoignages sur les démarches de co-développement... Des expériences originales d'intelligence collective et aussi l'expression des difficultés et des conditions à mettre en place pour passer de modes de fonctionnement traditionnels à l'expression partagée et la décision par consentement mutuel... Des témoignages et des réflexions sur le servant leadership: quelles compétences développer chez les managers contemporains pour favoriser le développement du potentiel humain, du bien-être et de l'intelligence collective?... Des témoignages enfin sur le rôle des valeurs au quotidien pour guider les communautés de travail vers un haut niveau de qualité de relations à soi, à son travail, à autrui et à son environnement... Nous vous souhaitons une bonne lecture. Puisse cet ouvrage vous fournir de belles inspirations!

■ Agnès Muir Poulle, Dominique Steiler

¹ Stephen Robbins, David deCenzo, et Mary Coulter (2011), *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, page 243.

² Zanna et Rampel, 1988

³ S.J. Becker, «Empirical validation of Affect, Behavior and Cognition as distinct components of behavior», *Journal of personality and social psychology*, mai 1984, p1191-1205

L'ambition de la communauté de pratiques

- Permettre aux entreprises de développer en interne des projets concrets à partir de leurs discussions dans la communauté de pratiques.
- Nourrir cet engagement par l'atteinte de transformations réelles.
- Avoir un lieu de partage et d'analyse des pratiques: questionner le pourquoi et le comment?
- Identifier à partir des projets des questions de recherche.

Questionner nos pratiques pour aider à la transformation

Comment fonctionne une communauté de pratiques réunissant des acteurs de l'entreprise, des professeurs et des chercheurs? Voici un aperçu des ingrédients subtils de la réussite de l'intelligence collective.

Prendre le temps de l'inclusion

Will Schutz dans son livre *The Human Element* a mis en évidence un besoin humain fondamental quand on intègre un groupe: connaître les personnes en présence pour pouvoir ensuite commencer à «relationner» et se sentir en confiance. Aussi, pour qu'une communauté de pratiques naisse et que chacun se sente en sécurité dans le groupe, il est essentiel de prendre le temps que les personnes fassent connaissance à travers un processus d'inclusion. Le facilitateur demande aux personnes ce qu'elles souhaitent connaître et partager et affiche cela de façon visible de tous. Ainsi, peut commencer l'expression et l'écoute attentive de ce que chaque membre est et souhaite vivre en participant à ces journées de la communauté: son métier, son contexte, son expérience, ses thèmes de recherche, sa ou ses problématiques, ses motivations, ses besoins.

Poser le cadre du fonctionnement

La communauté forme un système d'interrelations original. Pour bien fonctionner, il est nécessaire que trois axes inter-dépendants soient partagés entre les membres: la mission, les moyens, les valeurs. Chacun est responsable de la qualité de la production et des relations. Ce cadre commun est la première production du groupe. Il définit la fréquence et les lieux des rencontres, les types de sujets et les méthodes d'animation, les règles de vie du groupe quand il est ensemble et quand il n'est pas ensemble. Dans le cas de la communauté de pratiques de la Chaire, nous avons co-défini les points suivants: nos travaux doivent bénéficier à l'inté-

rêt général, croiser nos connaissances, rebondir, faire des liens; travailler en petits groupes; faire de l'enrichissement d'idées rapides tournants sur l'actualité et élargir; intégrer un temps d'inclusion à chaque rencontre; faire de l'animation de l'analyse de pratiques à tour de rôle; donner la possibilité de partager un point critique; utiliser des représentations, des schémas, présenter des résultats de recherches et des modèles susceptibles d'aider les acteurs de l'entreprise; avant les rencontres: se préparer individuellement; intégrer des temps de méditation avec des pratiques variées. Ce cadre sert à la fois à construire le déroulé des rencontres et à dessiner un style d'animation.

Progresser dans sa compétence d'écoute active

Etre en pleine conscience dans une communauté de pratiques c'est se poser la question de l'usage de la parole et de sa compétence d'écoute active. Quelle est mon intention quand je parle? Ma parole est-elle utile pour le groupe? Est-ce nécessaire de répéter ce qui a été dit autrement? Comment exprimer mon désaccord de façon constructive? Les temps de méditation en ponctuation des temps d'expression et d'échanges aident, en plus du cadre qui est rappelé, à cultiver cette haute qualité de contribution. Nous le savons, nous avons tous des automatismes quand nous sommes dans un groupe, envie de parler beaucoup, d'être écouté et reconnu, envie de se taire et de se nourrir dans le silence, envie de donner son avis... Ces journées de rencontres sont de belles opportunités de développer sa compétence d'écoute active et de

contributeur en pleine conscience afin que chacun trouve sa juste place.

Soigner la fin des séances

Nous avons tous connus les fins de réunion qui nous laissent un goût amer et d'inachevé. Aussi, savoir conclure et se séparer après un temps intense de travail collaboratif est une étape clé qui requiert un processus d'animation. Nous soignons nos fins. Pour bien clore une rencontre, nous proposons que chacun prenne un temps de silence de quelques minutes pour ancrer le vécu de cette journée, puis chaque personne exprime avec quoi elle repart et comment elle se sent lors d'un tour de table.

■ Agnès Muir Poulle

Les valeurs que notre communauté a posé:

- Engagement des membres, dire «je»
- Bienveillance, écouter sans juger
- Porter attention et être attentionné
- Co-responsabilité et régulation collective
- *Mindful attitude*, ralentir, alignement, authenticité, place des émotions et des ressentis

Trois types de protocoles utiles pour analyser les pratiques

Pour mener une analyse et un échange approfondis, notre communauté utilise les trois protocoles suivants: la méthode des six modes de pensée de Bono, un protocole de résolution de problèmes, un protocole d'analyse de la pratique professionnelle. Deux règles d'or: tout noter, conseils interdits!



Etape 1 Chapeau blanc

Pour commencer, la personne qui présente sa pratique porte le chapeau blanc. Elle énonce des faits purement et simplement. Et s'appuie sur son travail préparatoire. Elle alimente le groupe en chiffres et en informations. Quelles sont les données factuelles de ce projet? Les autres membres reformulent ce qu'ils ont compris et questionnent pour approfondir la compréhension.



Etape 6 Chapeau bleu

C'est l'étape des hypothèses d'action pour résoudre le problème, aller plus loin. C'est le bleu du ciel qui englobe tout. Pour mener à bien ce projet les actions à conduire sont... Pour conclure, la personne qui a présenté sa pratique résume aux autres ce qu'elle ressent de cette séance et ce qu'elle a retiré de cet enrichissement.

Les six modes de pensée d'Edward de Bono

Cette technique mise au point dans les années 80 par Edward de Bono, médecin et psychologue américain, permet d'explorer une pratique à travers six modes de pensées très complémentaires. Elle nous invite à repérer notre mode de pensée habituel et à faire l'effort d'endosser les autres modes.



Etape 2 Chapeau rouge

Avec le chapeau rouge, les membres du groupe vont rapporter des informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions et de pressentiments. Qu'est-ce que l'on aime? Qu'est-ce que l'on n'aime pas? Qu'est-ce que l'on ressent sur ce cette situation?



Etape 5 Chapeau vert

Avec le chapeau vert, les membres provoquent, recherchent des solutions de rechange. Ils s'inspirent de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Ils sortent des sentiers battus et proposent des idées alternatives. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.



Etape 3 Chapeau noir

Avec le chapeau noir, les membres soulignent les hypothèses de risques qui affectent cette situation! C'est la prudence, le jugement négatif. Nous faisons l'hypothèse que ce qui risque de se passer est... Nous faisons l'hypothèse que ce qui explique les difficultés sont... On peut s'autoriser à partager les aspects négatifs, les inconvénients.



Etape 4 Chapeau jaune

A cette étape du chapeau jaune, les membres évoquent leurs hypothèses de rêves et d'ambition pour le projet. C'est l'émotion du soleil, de l'optimisme. Si j'avais de l'ambition, voici ce que j'imaginerais...

Protocole de résolution de problèmes

- Etape 1: Présentation par un membre de sa pratique et de sa problématique sans être interrompu.
- Etape 2: Reformulation par les autres membres de ce qui est compris et ressenti sur les faits et expression de questions pour approfondir.
- Etape 3: Partage des hypothèses de causes.
- Etape 4: Partage des hypothèses de conséquences.
- Etape 5: Partage d'un brainstorming de pistes de solutions et d'idées de mise en œuvre.
- Etape 6: Synthèse, reformulation par le porteur de son ressenti et sur les idées apportées.
- Etape 7: Retour d'expérience, tour de table sur la manière dont le groupe a fonctionné, bonnes pratiques, pratiques à améliorer.

Protocole d'analyse de la pratique professionnelle

- Etape 1: Choix de la situation qui sera exposée entre toutes celles proposées par les participants à la rencontre.
- Etape 2: Exposé d'une situation liée à une pratique professionnelle par un participant exposant volontaire.
- Etape 3: Questions des participants pour recueillir plus d'éléments d'information sur la situation exposée.
- Etape 4: Emission d'hypothèses pour aider à analyser, tenter de comprendre la situation ou à induire la recherche de ce qui est modifiable.
- Etape 5: Conclusion par l'exposant, s'il le souhaite.
- Etape 6: Analyse du fonctionnement du groupe, sans retour des participants sur la situation exposée.

Des contributeurs engagés

Communauté de chercheurs



Dominique Steiler titulaire de la Chaire et docteur en management de l'Université de Newcastle, est professeur à Grenoble Ecole de Management. Sa vie et son parcours l'ont amené à se questionner sur la façon la plus simple de vivre ses fragilités comme ses forces, ses vulnérabilités comme ses atouts. Il a consacré ses recherches et son travail de

consultant à la transformation personnelle et managériale, la gestion du stress, le bien-être et leur relation avec la performance. Pratiquant la méditation depuis plus de vingt ans, il crée en 2012 la Chaire de recherche et d'enseignement « Mindfulness, Bien-Être au Travail et Paix économique », dans laquelle il associe une vision holistique à la rigueur scientifique et interdisciplinaire pour une économie plus pacifiée.



Christelle Tornikoski est docteur en sciences économiques et gestion (Université de Vaasa, Finland) et Ph.D en management (EMLyon, France). Elle enseigne la gestion des ressources humaines internationales à Grenoble Ecole de Management. Elle est aussi adjointe du titulaire de la Chaire. L'objectif principal de sa recherche réside

dans l'étude de ce qui motive les salariés et ce que les entreprises peuvent mettre en œuvre dans cette optique. Concernant le bien-être au travail, elle étudie la manière d'intégrer la mindfulness dans les champs de recherche touchant à la relation d'emploi, le contrat psychologique, à l'échange social de rémunérations et rétributions intangibles dans les entreprises aussi bien nationales qu'internationales. Elle s'intéresse tout particulièrement à l'étude de la rétribution totale et intangible (telle que la reconnaissance).



Lionel Strub, PhD, psychologue, docteur en psychologie de la santé, praticien en MBCT, enseigne à Grenoble Ecole de Management. Ses recherches menées actuellement au sein de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique portent sur les spécificités de la pleine conscience en situation de souffrance psychologique au travail et son potentiel dans

l'accompagnement de dirigeants d'entreprise. Il est spécialisé dans la conception de MBIs (Mindfulness-Based Intervention) destinées à améliorer le bien-être psychologique des employés et, dans cette perspective, il adapte, teste et évalue le programme MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy) en tant qu'intervention d'entraînement à la pleine conscience sur le lieu de travail, avec notamment une accentuation sur le développement d'un leadership dit "de résonance".



Mathieu Molines est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1 Capitole. Il poursuit actuellement des recherches postdoctorales dans la Chaire à Grenoble Ecole de Management sur les pratiques de leadership et le bien-être au travail. Il s'intéresse particulièrement au leadership serviteur et à l'engagement

au travail des salariés. Il a notamment travaillé sur les pratiques de management et le stress au travail dans la police française. Il mène actuellement des recherches sur les effets de la pratique de la pleine conscience dans le milieu professionnel.



Agnès Muir Poulle est professeur associée à Grenoble Ecole de Management et formatrice - coach. Ses domaines d'interventions sont le développement du potentiel humain, des compétences managériales et relationnelles, la connaissance de soi et des autres, l'intelligence collective, la gestion des tensions. Agnès nourrit son approche

de son expérience de 25 ans d'accompagnement d'équipes et de formation des managers et de ses recherches sur les évolutions du monde du travail contemporain. Elle anime la Communauté de pratiques de la Chaire et aime partager des méthodes de facilitation de l'intelligence collective et les pratiques des organisations nutritives.



Raffi Duymedjian est professeur associé à Grenoble Ecole de Management. Ses enseignements portent principalement sur le Knowledge Management d'une part, et des aspects de méthodologies du raisonnement d'autre part. Ses recherches se déclinent

dans deux directions : d'une part une théorie du bricolage observé sous différents angles (innovation incrémentale, bricolage managérial, bricolage dans les industries culturelles); d'autre part, une approche plus globale autour de l'idée d'une économie du peu et de l'ingéniosité. Depuis 2010, il est l'un des principaux instigateurs du groupe de travail intitulé « Pour une éducation à la paix économique ».



Caroline Cuny docteur en psychologie cognitive de l'Université Lyon, 2 est professeur de Marketing à Grenoble Ecole de Management. Après des travaux de recherche fondamentale dans le domaine de la cognition, elle a travaillé pendant trois années au sein d'une grande multinationale (biens de grande consommation) et dirigé l'équipe de recherche en sciences humaines et de la cognition. Ses travaux de recherche portent sur la psychologie du consommateur en général, l'efficacité publicitaire, ainsi que sur les mesures implicites (non conscientes) et psychophysologiques du comportement (eye-tracking, neurosciences du consommateur). Cours Enseignés : TD Bases du Marketing, Psychologie pour le Business, Méthodes de Recherche, Comportement du Consommateur, Étude de Marché.



Isabelle Né est chargée de cours à Grenoble Ecole de Management. Elle est titulaire d'un Doctorat en sciences de gestion autour de la culture d'entreprise et la formation en management. Elle enseigne à Grenoble Ecole de Management les théories des organisations, le comportement organisationnel (responsable du tronc commun: Comportements au Travail et Risques Psychosociaux), et la méthodologie de recherche. Ses centres d'intérêt et thématiques de recherche se situent toujours autour de l'individu et de la culture en entreprise: ce qui touche le bien-être, le management des hommes, la culture d'entreprise, la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise et de ses acteurs aux niveaux micro et macro-systémiques. Dans un livre "Slow Management" paru en Juin 2013, elle rédige le chapitre "Slow management des personnes: la dignité comme variable essentielle de l'entreprise responsable".



Laurent Lesavre est professeur assistant au département Homme, Organisations et Société à Grenoble Ecole de Management depuis 1990. Après un DEA en marketing il s'est également développé en tant que comédien depuis 1995 et comme professeur de communication et de théâtre. Il enseigne le théâtre, le théâtre d'entreprise et l'improvisation dans le cadre du développement personnel du manager. Comme consultant, il intervient lors de séminaires de formation par le théâtre auprès de dirigeants de la SNCF, des salariés permanents de Grenoble Ecole de Management, des consultants sénior d'Algoé, Nouvelles Frontières, Phone House, et Orange. Il a écrit et mis en scène de nombreuses saynètes théâtrales sur le management, le back office et la modernité pour Grenoble Ecole de Management et sur la qualité touristique du tourisme en France (accueil, compétences et structures).

Des contributeurs engagés

Communauté entreprises



Géraldine Eyraud

J'ai rejoint ARaymond il y a 6 ans où je suis DRH Groupe. Je suis convaincue que la confiance et l'intelligence collective sont la meilleure façon de travailler, d'avancer et de trouver des solutions et qu'une approche innovante de leadership tournée autour du servant leader que nous développons au sein du réseau ARaymond permettra d'avoir une entreprise plus performante et porteuse de sens. Membre de la chaire depuis sa création, celle-ci crée une dynamique d'échange de pratiques, de réflexions, d'expérimentation autour de nouveaux modèles de management, de collaboration très riche pour notre entreprise. Elle nous permet d'aller plus loin dans la mindfulness et d'appréhender des applications possible au sein de nos organisations : comment celles-ci peuvent évoluer dans des changements d'attitudes avec en trame de fond le bien-être au travail.



Pascale Lagarde Bouvet

La collaboration et l'approche servant leadership que je contribue à développer chez ARaymond correspondent vraiment à ma façon de voir la vie. L'accompagnement du développement des personnes dans la convivialité, le respect et la créativité est mon moteur. A mon poste de « Développeur de Talents » depuis 5 ans, j'ai rejoint la communauté des pratiques il y a 2 ans pour partager et me confronter à des approches différentes au contact d'autres managers et chercheurs. Cette opportunité de belles rencontres s'est accompagnée d'une prise de recul personnelle et m'a permis de consolider ma volonté de faire évoluer les pratiques dans notre société. J'ai une conviction forte : l'humain est au cœur de tout, y compris de la performance !



Sébastien Berteloot

Je suis Directeur des Ressources Humaines de Böllhoff, société industrielle du bassin Chambérien, depuis 2014. Pendant une quinzaine d'années j'ai managé de nombreux projets d'organisation au sein de cette entreprise, d'abord dans les systèmes d'information puis ensuite en *supply chain*. Ces expériences m'ont montré la place primordiale de l'humain dans les projets, et que tout changement ne peut s'opérer que par les personnes concernées elles-mêmes. Je viens chercher dans la communauté de pratiques une ouverture, des échanges avec d'autres entreprises et des chercheurs, ainsi qu'un temps de réflexion dédié.



Thierry Uring

Je suis le Délégué Général de l'UDIMEC, représentation territoriale de l'UIMM, regroupant les entreprises technologiques et industrielles de l'Isère et des Hautes-Alpes. Elle représente 600 entreprises dont plus de 500 PME et 50 000 employés. Nos convictions sont doubles. Créer dans le champ social, les conditions d'un environnement favorable au développement des entreprises et à leur compétitivité. Représenter et promouvoir les intérêts des entreprises industrielles : promouvoir le dialogue social comme levier des réformes, moderniser le fonctionnement du marché du travail et renouveler les compétences, un enjeu de compétitivité. C'est au nom de PME que j'ai rejoint la Chaire. En effet, leur taille favorise des relations managériales courtes et de proximité. Ces expériences nourrissent les échanges et les réflexions de la Chaire tout en permettant d'interpeller les PME au besoin de transformation de ces relations. Cela permet de mieux appréhender le développement de l'efficacité professionnelle dans les environnements complexes des PME.



Lucie Frapsauce

Je suis Instructeur Mindfulness, Sophrologue et je possède 10 ans d'expérience en entreprise. J'ai suivi des formations à Oxford Mindfulness Center (Oxford University - UK), à l'Ecole Française de Sophrologie Dynamique et à l'Ecole Supérieure de Gestion (ESG Paris). Je suis la fondatrice de Inside Out Conseil et créatrice de *Mindful Attitude*, Lucie Frapsauce accompagne MMA dans le développement de la mindfulness auprès des managers.



Laurence Commandeur

Je suis psychologue du travail et je travaille chez Hewlett Packard Entreprise au sein de la direction des ressources humaines depuis 18 ans. Spécialiste du changement, j'ai accompagné en individuel et collectif un grand nombre de transformations en France et à l'international. Dans un esprit d'ouverture, je me suis formée à différentes approches comme le MBTI, l'analyse systémique et les approches de pleine conscience MBSR. Passionnée et curieuse de nature, j'aime relier de façon innovante les personnes, les outils, les technologies afin de permettre à l'entreprise de se développer et d'exprimer avec grâce tout son potentiel.



Maud Cudraz

Diplômée de l'INPG j'ai rejoint Guichon Valves fin 2012. En tant que directrice QSE, j'évalue Guichon selon les lignes directrices RSE de l'ISO26000 en 2014 et obtiens la certification OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail) en 2015. Les valeurs portées par l'entreprise, ainsi que sa proactivité en tant

qu'entreprise responsable nous poussent à accompagner la mise en place du programme EXOR (Excellence Organisationnelle) de *Lean Management*, d'un projet «Santé et productivité», de notre objectif «Impliquer chacun dans son rôle et ses responsabilités». C'est parce que nous positionnons l'Homme au cœur de l'entreprise, et que nous accompagnons nos collaborateurs pour faire grandir, que j'ai rejoint la Chaire. Participer à la Communauté de pratiques permet d'échanger et d'acquérir cette agilité souhaitée lors de nos changements.



Stéphane Vassard

Ingénieur INSA, j'ai démarré ma carrière en méthodes et industrialisation. Je suis à présent Responsable d'une Unité Autonome de Production, chez e2v à Saint Egrève. Manager, par choix depuis 2003, j'accompagne mes équipes dans leur développement professionnel en cherchant à promouvoir l'autonomie et

la responsabilisation, pour atteindre nos objectifs. Je suis pour cela, également formé au Coaching Agile et certifié PCM. Convaincu par le concept de Paix Économique et par les processus de co-développement et d'enrichissement mutuel par les échanges inter-entreprises, j'ai l'opportunité de représenter e2v dans la Communauté de pratiques de la Chaire, pour imaginer de nouvelles postures managériales.



Sophie Trochet

Responsable administrative et financier au sein des Etablissements André Cros, PME familiale (50 personnes) de service axée sur la vente, la location et la maintenance de matériels pour les domaines de l'industrie et du BTP, je m'occupe également des ressources humaines.

J'ai d'abord été attirée par le thème des attitudes au travail, car comme le monde qui change autour de nous, les structures doivent évoluer avec les salariés qui les composent. Puis j'ai été séduite par l'approche de la Communauté de Pratiques de la Chaire, lieu à la fois de partage d'expériences et d'apports théoriques. Les échanges et les réflexions sont très riches, des actions concrètes, de nouvelles pratiques peuvent en découler et nous permettre de changer le monde du travail.

Entreprises partenaires





Travailler
en pleine
conscience



L'étude des pratiques formelles et informelles de la pleine conscience dans le monde du travail est l'un des axes de la Chaire. Nous sommes tous conscients de la criticité des enjeux économiques, de la montée de l'infobésité, du stress, des tensions... Et nous sommes aussi conscients et des observateurs attentifs des immenses ressources intérieures des êtres humains pour innover, tisser des relations de grande qualité, évoluer au gré des expériences... La pleine conscience n'est pas un outil pour augmenter l'exploitation des êtres et des éléments. Elle est souvent présentée comme une méthode pour être plus performant, plus efficace, plus adapté. Notre vision, nos expériences et nos recherches montrent une autre voie. La pleine conscience est avant tout une démarche et une pratique volontaires et individuelles.

Comment parler de la pleine conscience à ceux qui ne la connaissent pas et ont des a priori? Quel type de programme mettre en place? Quels sont les retours de ceux qui pratiquent sur leurs lieux de travail? Voici les témoignages croisés d'entreprises et de salariés sur ces sujets et le point de vue de deux membres de la Chaire. Lionel Strub présente les résultats issus de l'apprentissage de la pleine conscience par des Jeunes Dirigeants de Rhône-Alpes. Laurent Lesavre apporte son éclairage sur les liens entre la pratique du théâtre, la pleine conscience, le bien-être et la paix économique dans la formation des managers.

Découvrez la pleine conscience

C'est quoi? Définition

La pratique de la pleine conscience dite « mindfulness » en anglais, consiste à développer une qualité d'attention sur ce qui se passe à l'intérieur de nous et en dehors de nous dans le moment présent : nos pensées, nos sensations corporelles, nos émotions, nos sentiments, nos perceptions.

Adopter cette posture mentale, c'est tenter de se défaire du mode de fonctionnement habituel de notre esprit. En effet, celui-ci produit beaucoup de pensées automatiques. Celles-ci nous induisent parfois à faire des interprétations erronées et à prendre des

décisions et des actions inadaptées qui peuvent être lourdes de répercussions sur notre travail et/ou nos relations et, par-delà, sur notre santé.

C'est une manière d'être ouvert à notre expérience directe pour apprendre à apprécier la vie au mieux, quoi qu'il nous arrive, mettant sur pause pour vivre simplement le moment présent.

Selon Jon Kabat-Zinn, « vivre en pleine conscience c'est embrasser la vie dans toute sa richesse en y trouvant un espace pour y grandir tant en force qu'en sagesse ».

Pratiquer la pleine conscience, cela apporte quoi ?

« Nous vivons dans une société et une époque où nous ne prenons pas le temps d'être pleinement à ce que nous faisons, de profiter pleinement de l'instant » constate Rebecca Shankland, docteur en psychologie et membre de la Chaire. Pratiquer la pleine conscience nous entraîne à devenir plus réceptifs à la nature automatique de nos réactions mentales alors que nous vivons une situation. Nous sommes alors capables de nous prendre en flagrant délit lorsque nous abordons les situations en mode « conditionné » et d'embrayer sur un mode « pleine conscience » propice à des choix plus adaptés.

Des chercheurs ont montré que l'on passe 46,9% de son temps à penser à autre chose que ce que l'on est en train de faire

(Killingsworth MA, Gilbert DT. A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. Science 12 novembre 2010: Vol 330. no.f6006, p932)

Des études montrent aussi que ces pratiques de pleine conscience mènent à de meilleures capacités d'attention, de concentration, de résolution de problèmes, de créativité, d'innovation, une meilleure régulation physiologique du stress. Elles améliorent la flexibilité psychologique, la capacité de réguler ses émotions négatives en raison du fait qu'habituellement nous avons tendance à être dans le jugement et la réactivité. Elles améliorent la connaissance de soi. Par exemple, il peut être très bénéfique de pratiquer quelques instants avant de s'engager dans une situation professionnelle à enjeu.



Pratiquer cela consiste en quoi ?

La pratique de la pleine conscience mène à être conscient de nos expériences directes sans chercher à les modifier et à les évaluer.

Il existe deux types de techniques.

La technique de concentration ou d'attention focalisée qui consiste à se focaliser sur un objet dans une attitude de curiosité et de non évaluation. Il existe environ 40 exercices de focalisation de l'attention. On peut pratiquer de façon formelle en étant dans une position immobile ou de façon informelle en portant son attention

sur une activité de la vie quotidienne. Par exemple, on peut porter son attention sur sa respiration, son corps, les sons, la marche, manger, se doucher, la gratitude, la paix... Il n'y a pas à réussir mais à devenir conscient de ce qui se passe.

La technique de l'attention ouverte: cette pratique ouvre des radars à ce qui se passe à l'intérieur et dans le champ de son environnement proche (ce qui se passe à l'intérieur de nous) ou élargi (ce qui se passe en dehors de nous y compris des liens avec un environnement lointain).

Ce que n'est pas la pleine conscience

La pratique de la pleine conscience est libre de toute culture ou de dogmes religieux. Elle s'inspire des pratiques méditatives orientales vieilles de 3000 ans et a été occidentalisée par un professeur de médecine américain, le Docteur Jon Kabat-Zinn en 1979 dans le domaine de la santé.

Il est important de souligner qu'il n'y a pas de but particulier à atteindre. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » séance de méditation. Ce qui compte c'est l'intention de la personne: faire face à l'expérience directe et apprendre à regarder avec lucidité notre fonctionnement

Cela n'est pas forcément de se mettre en position du lotus, ou de fermer les yeux.

Il n'y a pas besoin d'être un spécialiste pour s'adonner quotidiennement à la pratique sur son lieu de travail. Le moindre épisode de notre vie professionnelle peut faire l'objet d'une pause de pleine conscience.

Ce n'est pas forcément agréable car la pratique met l'individu en contact plus conscient avec lui-même.

Ce n'est pas non plus la solution panacée pour régler les problèmes de sa vie personnelle ou professionnelle.

■ *Lionel Strub*

Pratique de la pleine conscience pour faire face au virage digital

Un programme pilote d'entraînement à la pleine conscience a été conçu par les Ressources Humaines et proposé sur le site de Hewlett Packard Enterprise Grenoble. La pratique en petits groupes dans un monde professionnel marqué par de nombreuses relations virtuelles offre des moments de partage fructueux pour mieux faire face aux diverses situations professionnelles dans un environnement en pleine mutation.



Les activités de Hewlett Packard Enterprise nécessitent une grande agilité pour répondre aux demandes des marchés où tout se passe très vite et à une échelle planétaire. La digitalisation des entreprises offre des perspectives nombreuses et passionnantes pour Hewlett Packard Enterprise. Cependant même si la technique et les structures sont importantes c'est avant tout l'humain, au cœur de ce système complexe, qui est à la fois la clef de voute et la pièce de mobilité pour tenir l'édifice et le rendre adaptable.

Des choix de priorités complexes

Comme toutes les entreprises internationales du même secteur, nous retrouvons des équipes mondiales et virtuelles, des changements d'organisation de plus en plus rapides afin de rester compétitif, des outils de communication mobiles fonctionnant 24H /24H en raison des différents fuseaux horaires.

Si les données transitent d'un continent à un autre de plus en plus vite, pour les humains, cette dématérialisation du travail et la vitesse de l'information appellent à des réactions immédiates pouvant parfois rendre les choix de priorités complexes. C'est grisant de savoir que l'on gère la sécurité sur plusieurs continents d'une grande corporation en direct de sites comme Boulogne ou Grenoble. Mais la pression en cas de crise peut faire perdre le sens des limites et pousser les gens à ne plus se rendre compte de ce qui

est vraiment prioritaire. Ce contexte pose les questions de la gestion du stress, du lien et des contraintes réelles avec soi et les autres. C'est aussi avoir conscience de ses limites pour garder une performance équilibrée sur le long terme et éviter de potentiels épuisements.

Apprendre à gérer son écologie personnelle

Accompagner ces mutations du travail, face aux nombreux témoignages de personnes qui ressentent cet effet d'accélération et des sollicitations grandissantes via les outils connectés (téléphone, messagerie, sms, mails..), nous est apparu évident. En découvrant les approches de la pratique de la pleine conscience, nous nous sommes dit que nous pouvions ainsi aider les gens à se ré-ancrer dans le tangible, à apprendre à gérer des priorités et ce, même dans une période de stress. Il s'agit d'apprendre à maîtriser son temps et à gérer son écologie personnelle afin que la performance humaine

soit à la mesure de la performance technique. Ces approches peuvent de façons efficaces prévenir les situations d'épuisement et surtout éviter toute rechute grâce à une meilleure organisation. La révolution digitale invite à une mutation humaine sur le plan cognitif, sociologique, psychologique et physique qu'il est crucial d'accompagner. Durant l'année 2014/2015 nous avons donc constitué deux groupes avec des personnes volontaires. Le premier groupe était composé d'une quinzaine de personnes avec des membres des ressources humaines, du service médical, des membres du service hygiène et sécurité. En effet ces métiers sont régulièrement sollicités par des personnes en situations de difficultés et il semblait intéressant de leurs transmettre des outils pour faire face à ces situations.

Un deuxième groupe plus axé inter-métiers s'est assez vite constitué, l'information circulant principalement par le bouche à oreille, confortée par les retours très positifs du premier groupe. Ce deuxième groupe était composé de personnes ayant exprimé

Il s'agit d'apprendre à maîtriser son temps et à gérer son écologie personnelle afin que la performance humaine soit à la mesure de la performance technique.

Séance	Thème	Descriptif
Séance 1	Introduction à la pleine conscience	Les principes de la pleine conscience, premiers exercices
Séance 2	Le pilote automatique	Pratique de l'attention focalisée, fragmentation de l'attention
Séance 3	La pleine conscience au quotidien	Gestion des difficultés. Les expériences de la respiration pour se centrer
Séance 4	Se maintenir en santé pour rester efficace et heureux au long terme	Le corps en mouvement en santé, la conscience de ses limites physiques, psychiques.
Séance 5	Le stress, la présence à soi	Prendre conscience des alertes. Etre présent et focalisé dans ses tâches.
Séance 6	Le lâcher prise	Méditations courtes pour moments difficiles, sortir de l'impasse professionnelle.
Séance 7	Les pensées et les faits, communication et relations inter personnelles	S'ouvrir à une autre vision de sa réalité et celles des autres, rapports dans le travail, gestion des conflits.
Séance 8	La séance pour le reste de sa pratique, pratique intégrée quotidienne	Temps en silence et résumé des séances.

ce besoin de soutien dans leur travail face à des situations de plus en plus complexes parfois paradoxales. Ces personnes se sentaient comme précipitées dans une accélération sans fin. Les enseignements dans ces groupes ont permis aux personnes de changer leur manière d'appréhender leur travail. L'apprentissage a été guidé par Laurence Commandeur, Responsable Ressources humaines, psychologue de formation, formée au MBSR* et à l'approche systémique.

Un programme sur mesure associé à des situations concrètes

Le programme de 8 semaines de pleine conscience en situation de travail a été créé sur mesure. Il intègre de nombreux liens avec les situations de travail. Il propose aux participants de se retrouver une fois par semaine durant deux heures qui combinent des temps de méditation et des temps de discussions sur les expériences. L'approche, avant tout basée sur des expériences, est très variée. « Nous sortons du bâtiment, nous changeons de contexte pour voir les situations sous un autre angle, nous transposons des problèmes dans d'autres contextes ce qui fait prendre conscience des boucles automatiques dans lesquels nous pouvons nous enfermer parfois. Nous faisons des mises en situation qui sont proposées par les participants afin que la vision partagée des pratiques de travail permette un questionnement et un apprentissage nouveau. Nous prenons des temps de respiration et de réflexion, ce qui libère et permet de faire autrement » témoigne Laurence Commandeur. « Nous remettons des guidages audio afin que les personnes puissent

s'entraîner seules chez elles ensuite. La pratique se déroule sur le lieu de travail mais les exercices formels et informels sont proposés entre les séances et chacun peut gérer en fonction de ses besoins. »

Prendre conscience de ses boucles automatiques

Nous sommes conscients que l'apprentissage de la pleine conscience se construit dans le temps et varie d'une personne à l'autre. Néanmoins les personnes viennent témoigner des premiers bénéfices. Elles apprécient les effets positifs de se retrouver en petits groupes inter-métiers qui partagent et créent du réseau. Cela correspond pour beaucoup au besoin important de rester connectés à du collectif.

Ces rencontres sont vécues comme un temps de ressourcement pour pouvoir donner le meilleur de soi dans son travail. C'est aussi un temps de recul pour changer d'angles de vue grâce aux partages et aux mises en situation de crises issues du quotidien. Enfin, les personnes expriment le sentiment d'apprendre à utiliser au mieux leurs propres ressources pour gérer leur écologie personnelle.

Les situations qui étaient vécues avec des automatismes, le sont parfois moins comme l'usage du mail par exemple, qui est un grand classique des automatismes dans notre univers professionnel. « Un Xlème mail arrive, décourage et relance la polémique. La distance est parfois doublée d'un biais culturel et l'énergie baisse, la performance peut s'étioler. La pleine conscience aide à prendre du recul, permet d'envisager des perspectives différentes et offre de réelles

possibilités d'innovation et de transformation » nous dit un participant du programme.

J'ai regagné en énergie et en confiance

D'autres témoignent qu'elles appréhendent différemment le vécu de certaines tensions interpersonnelles. « Je suis une chef de projet non technique à qui l'on reprochait de ne pas l'être assez. Mon chef me disait que je n'étais pas suffisamment facturable. Avant l'apprentissage de la Pleine Conscience, je m'enfonçais, je tournais en boucle, je pouvais m'énerver et ne me sentait pas à la hauteur. Depuis que je pratique, j'ai fait un pas de côté, j'ai regagné en énergie et en confiance. Je suis allée proposer mes compétences (celles que j'ai, pas celles que je n'ai pas!) à d'autres personnes. J'ai montré à mon organisation la valeur que je pouvais apporter et là Bingo! On m'a proposé un challenge où je peux contribuer et être appréciée. Je ne suis plus en boucle, en pilotage programmé dans ma tête, Je ne cherche plus à démontrer, je suis moi-même, j'accepte qui je suis à l'instant T et je fais confiance. Le retour est étonnant pour moi et pour mon business! » dit une chef de projet.

Ces premières expériences ont ouvert la voie à une possibilité d'utilisation plus large au sein de l'entreprise de la pratique de la pleine conscience comme approche permettant d'accompagner les mutations professionnelles que nous connaissons actuellement. Ainsi d'autres groupes se mettent en place sur 2016 face à une demande croissante. Par ailleurs la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique de Grenoble Ecole de Management va lancer une étude sur une population managériale d'une trentaine de managers dans différentes entreprises de services. Il sera intéressant de constater les effets de ces approches sur le leadership. En conclusion, le cœur de Hewlett Packard Enterprise reste l'innovation: que ce soit dans le domaine des solutions technologiques proposées à ses clients exigeants, dans le domaine social à travers ses approches managériales nouvelles ou encore dans l'accompagnement innovant des employés pour que l'humain puisse suivre en toute sérénité les mutations actuelles.

*MBSR: Mindfulness-Based Stress Reduction

■ Laurence Commandeur

ARaymond

Apprendre à prendre soin de moi et à être en pleine conscience

Quarante personnes du siège d'ARaymond ont suivi un cycle MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) en 2015. Retours sur cette expérimentation. Témoignage de Pascale Lagarde, Responsable du développement des Talents d'ARaymond.

Quelles ont été les questions qui ont provoqué l'envie de mettre en place l'apprentissage de la pratique de la pleine conscience ?

Il y avait une conviction forte d'Antoine Raymond que la pratique de la pleine conscience est un domaine et une compétence sur laquelle notre entreprise devait porter son attention. La pleine conscience fait sens par rapport aux valeurs et à l'impulsion que l'on voulait donner. Avec la communauté de pratiques et à travers elle, nous avons partagé des expériences avec des entreprises qui ont mis en place des programmes et cela nous a donné envie. Nous avons aussi dans notre ADN culturel d'expérimenter. Les recherches menées par la Chaire notamment avec le Centre des Jeunes Dirigeants nous ont conforté dans le fait que c'était effectivement une pratique à découvrir dans le monde professionnel. J'ai donc proposé un programme d'apprentissage en sachant que c'était aligné avec l'engagement de nos PDG et DRH dans la Chaire. L'idée était d'expérimenter et que la pleine conscience prenne vie dans notre entreprise et de voir quels en seraient les retours avec des salariés du siège.

Qu'avez-vous mené comme programme ?

Nous avons choisi de proposer une démarche MBSR de 8 semaines guidé par un instructeur qualifié. Celle-ci est certifiée et structurée. Elle a été testée et son intérêt

pour la santé est reconnu scientifiquement. Il m'a paru important de choisir une démarche structurante et légitime. Nous avons créé 3 groupes de 15 personnes. Aussitôt après la réunion d'informations, 45 personnes se sont inscrites. Je n'ai pas fait de liste d'émargement. En effet, je me suis dit que c'était paradoxal par rapport à la démarche. J'avais encouragé l'importance d'être constant mais je ne l'ai pas vérifié car c'est important que cet apprentissage repose sur une démarche volontaire. Très concrètement, nous avons organisé deux séances entre 12h30 et 14h30 et une le soir de 17h30 à 19h30, avec possibilité de bouger pour offrir de la souplesse.

Comment avez-vous communiqué ?

Très soft, en organisant une réunion informelle entre midi et deux et en demandant au PDG de partager son expérience de son vécu du cycle MBSR et à l'instructeur de présenter la démarche. Je leur ai partagé mon déclic d'une première séance d'initiation. Le volontariat a été posé dès le départ. Il y a eu beaucoup de questions et d'échanges. Dans l'invitation outlook, j'ai choisi de ne pas parler de mindfulness mais d'une approche pour favoriser le bien-être en entreprise. Je voulais ouvrir au maximum. Maintenant que les per-

ARaymond : une entreprise collaborative

- 150 ans d'une histoire d'entreprise hors du commun, lancée par un homme, poursuivie par quatre générations d'entrepreneurs, pour construire l'un des leaders mondiaux du domaine de la fixation sur le marché automobile, aujourd'hui animé par 6000 collaborateurs à travers le monde et intégrer des marchés nouveaux comme l'industrie, l'énergie, ou encore la santé.
- Pour ses dirigeants et ses équipes : « Notre envie de partager aujourd'hui notre histoire, notre philosophie et notre savoir-faire pourra peut-être s'inscrire dans une démarche collaborative positive avec d'autres acteurs de l'industrie ou d'autres secteurs : l'histoire d'une industrie qui innove, cherche à repousser les limites technologiques et géographiques, et s'appuie pour cela sur l'esprit entrepreneur. »
- La spécificité du Réseau ARaymond, c'est de capitaliser à la fois sur des entrepreneurs locaux à chacune de ses nouvelles implantations, et de faire également en sorte que le projet d'entreprise et la vision de son avenir restent communs.
- Le rayonnement de ARaymond dans le monde aujourd'hui c'est : 6000 collaborateurs répartis dans 25 pays 11 bureaux d'étude et 25 sites de production.



sonnes ont eu des connaissances sur la pleine conscience, on en parle plus facilement. Au niveau du siège, plus de 60 personnes sont venues à cette réunion d'information. Cet intérêt a été un étonnement. Il y avait des personnes de toutes les fonctions, de nos sociétés RayGroup (Corporate) et de Raynet (IT).

«La raison initiale de ma venue?», a déclaré une participante, «le besoin d'apprendre à «prendre soin de moi» dans le sens «accepter ce que je ressens sans me juger négativement».

Quelles difficultés avez-vous rencontré ?

Je voudrais parler avec ceux qui abandonnent en cours de route. C'est délicat, je ne souhaite pas être intrusive et je me questionne sur comment aller chercher l'information pour comprendre et apprendre.

Quels sont les retours des personnes qui ont suivi le programme ?

Il y a un écho unanime: «qu'est-ce que cela m'a fait du bien!». 15 jours après la fin du programme, j'ai organisé deux ateliers avec les participants et j'ai mis en place une communauté mindfulness sur notre intranet avec des articles, des exercices. Les personnes pouvaient poster des choses durant le cycle. Nous avons pratiqué la pleine conscience ensemble avant d'échanger sur nos retours. Il ressort pour la majorité des personnes qu'il y a un avant et après ce cycle. Chacun à son niveau et à son rythme en sort différent. Il y a 7 grands bénéfices qui sont exprimés: une plus grande ouverture à soi et à autrui, agir en pleine conscience, prendre le temps

Je pense avoir acquis des choses et que c'est utile. Tout le monde devrait faire quelques séances pour s'ouvrir ! C'est très bien que cela soit proposé par l'entreprise.
(Un participant)

de se poser, savoir mieux être dans le moment présent, avoir du recul et lâcher prise, avoir acquis une technique. Certains ont trouvé des pistes de bien-être, d'autres gèrent mieux leurs émotions face à des situations difficiles. Voici des exemples de retours. «Je suis restée car la mindfulness aide à me recentrer, à m'apaiser des fois, à canaliser mes pensées»; «La curiosité, pour découvrir la méditation et l'attention à soi. Je ne savais pas vraiment à quoi m'attendre et je suis restée parce que je sais que j'en ai besoin même si ce n'est pas toujours évident de pratiquer au quotidien.»; «Je suis resté car j'ai vu rapidement le bénéfice de cette pratique de par le cheminement personnel spirituel».

Quelles sont les suites ?

Nous sommes encouragés par les paroles des participants: «je veux rester vigilante et prévoir des petits moments mindfulness réguliers», «je suis dans la logique de faire des petits pas mais des pas certains». Conscient de l'apport du groupe pour poursuivre la pratique, de façon spontanée, un groupe a décidé de continuer à se voir entre midi et deux durant une heure dans une salle dédiée que nous avons installé sur le site du Siège. Il y a une attente, l'idée est de lancer un autre groupe pour ceux qui ne sont laissés convaincre après... J'ai le projet aussi d'en parler aux autres structures du Groupe.

■ Pascale Lagarde

Les thèmes abordés durant le cycle

- Le pilote automatique
- Gérer les obstacles
- Conscience de la respiration
- Rester présent
- Permettre / Lâcher prise
- Les pensées ne sont pas des faits
- Comment prendre soin de moi au mieux
- Utiliser ce qui a été appris pour gérer les difficultés futures

Aider à affronter les situations de travail sans stress excessif, avec lucidité et détermination

Les managers sont sous la pression d'une conjoncture économique violente qui réduit leurs marges de manœuvre et accélère le rythme de prise de décision. Pratiquant le yoga et la mindfulness depuis 15 ans, Hervé Frapsauce - Directeur Général des Mutuelles du Mans Assurances (MMA), souhaite faire connaître ces pratiques comme une aide possible pour faire face.



Qu'est ce qui a motivé votre soutien à la Chaire ?

Notre soutien à la Chaire est le fruit à la fois d'une conviction et d'un processus d'évolution de notre culture. MMA est un groupe d'assurances mutualiste qui compte 6.000 collaborateurs et autant dans son réseau d'agents généraux, les « entrepreneurs d'assurances », au service de plus de 3 millions de clients. Plus qu'une compagnie d'assurances, MMA est une vaste communauté qui réunit diverses parties prenantes autour de son cœur de métier : le risque. J'ai la conviction que la clé du

succès est de créer un lien durable avec les clients, et d'établir des relations plus humaines entre les différents membres du réseau social MMA, car ce lien est porteur d'efficacité et de performance économique. Nous avançons aujourd'hui sur le sujet de la « robustesse ». Celle-ci se définit comme la capacité à affronter toute situation sans stress excessif, avec lucidité, agilité et détermination.

Quelles ont été les étapes qui vous ont amené à proposer aux managers de se former à la pratique de la pleine conscience ?

Nous avons avancé par étapes. Il y a 5 ans, nous avons entrepris de définir ce qui caractérise notre management : exigence et bienveillance. Le manager doit être exigeant sur la tenue du rôle de chacun tout en étant attentif aux personnes afin de ne pas les mettre dans « le rouge » inutilement. Pour cela, il se doit d'être autant attentif à lui-même qu'à autrui. J'ai expliqué aux 6 000 salariés du groupe que ce dosage et cette équation n'était pas facile mais que la recherche de cet équilibre constituait notre culture managériale. Puis nous avons lancé des ateliers de co-développement pour les managers basé sur le volontariat. Les managers se

sont formés à l'écoute de leurs corps, de leurs ressentis et à résoudre des problèmes ensemble par du questionnement sans jamais entrer dans la solution pour l'autre. Toutes les semaines, des groupes de managers se retrouvent pour partager des problématiques et s'entraider.

Enfin, est venue la découverte de la pleine conscience qui nous a semblé une pratique adaptée pour faire face aux situations de travail. En effet, pour exercer ce rôle de manager, la question est comment je peux faire un travail sur moi, savoir mieux me mettre dans l'instant présent, faire bon usage de ce qui se passe en moi afin de faire face à ce qui se passe dans une réunion ou dans une situation de travail à enjeux. Je pratique le yoga depuis 15 ans et je sais ce que cela m'apporte. Si celui qui propose ne fait pas lui-même le chemin, c'est difficile de le demander aux autres.

Quelles sont les situations qui demandent une évolution des attitudes et en quoi la pleine conscience peut aider ?

Nous avons identifié trois situations où la pleine conscience de l'instant et de ses sensations, pensées et émotions favorise un état mental qui prémunit contre le stress au travail.

Si celui qui propose la pleine conscience ne fait pas lui-même le chemin, c'est difficile de le demander aux autres.

- Gérer le flux constant d'informations. Nous vivons une multiplication d'événements émotionnels intenses à travers les mails et les réseaux sociaux. Ce flux est devenu continu par rapport aux relations de face à face. Cela a un impact énorme sur les hommes et sur leurs relations. Je le perçois dans une réunion quand des personnes consultent leurs mails, il y a des mails qui impactent positivement et d'autres négativement.
- Décider. Le rôle premier du manager, attendu par toutes les parties prenantes, est de décider. Nous savons aujourd'hui que la décision est à 90% émotionnelle (études D.Pink) : on ne sait pas quoi choisir, on a peur de s'engager, on se demande si on va être capable, ce que l'on va gagner? ... L'augmentation vertigineuse de la fréquence des décisions d'un manager à un impact direct sur son état psychique car cela peut être très stressant. C'est en ce moment un problème majeur de l'efficacité globale de l'entreprise. J'ai expérimenté que la pratique de la pleine conscience et du yoga me sont très utiles quand je suis dans des moments de négociation. Il m'arrive en situation de prendre conscience de ce qui se passe en moi (ma propre respiration, mes sensations internes et perceptions, le flot incessant des pensées) et de sentir mon niveau de charge

émotionnelle baisser, ce qui m'aide pour prendre des décisions avec lucidité.

- Développer son autonomie pour avoir un usage adapté des règles et procédures. L'ADN des entreprises est industrielle à l'origine et les caractéristiques qui ont été mises en place pour «processer» et façonner les matières avec des procédures ont dessiné le modèle imposé à tous les secteurs. Les individus sont à bout de souffle car ils se sentent asservis par ce carcan de règles. Il devient très important que les personnes redéveloppent une autonomie par rapport au réel de leurs métiers et que les règles soient utilisées de façon juste. La pratique de la pleine conscience permet de tourner intentionnellement son esprit vers le moment présent avec une attention particulière à l'expérience vécue, sans filtre, sans jugement, sans attente et cette démarche peut aider à prendre ce recul nécessaire.

Quelle a été votre démarche pour introduire la formation à la pleine conscience ?

Lors du colloque annuel avec les 100 top managers, nous avons organisé des conférences sur la mindfulness, le yoga et la psychologie positive. Pour la première fois, les thèmes abordés lors du colloque se

sont adressés aux managers en tant qu'individus et non à leur rôle. Mon approche est de se former à la pratique en situations de travail pour acquérir le réflexe de prendre conscience de l'instant. Je n'étais pas rassuré sur les réactions d'amener des pratiques si éloignées du monde du travail aussi j'ai tardé à mettre en œuvre les formations. Les retours ont été surprenants. Des dirigeants et des managers de tous styles sont venus pour que cela avance. Nous avons lancé des groupes de formation pilotes fin 2015 dans le cadre d'un programme d'entraînement avec des retours d'expérience positifs. Aussi en 2016, un programme nommé Managers en Forme a été inscrit au plan d'actions MMA, et proposera aux managers volontaires une pratique de la mindfulness, du yoga, associés au maintien d'une condition physique. Les personnes ont choisi que les séances aient lieu à 8 heures du matin, décidant que ce serait le meilleur moment pour eux, ce qui est un effort car d'habitude nous commençons à 9h. Depuis le lancement, aucun n'a abandonné en cours de route. Les retours sont variés : certains sentent le déclic, d'autres sont motivés pour pratiquer de façon régulière chez eux pour expérimenter à leur rythme les bienfaits de la pleine conscience.

■ *Propos recueillis par Agnès Muir Pouille*

e2v

De la conscience des limites de la croissance, à la pleine conscience, au bien-être au travail et à la paix économique

Depuis 2013, tous les lundis, des collaborateurs de tous métiers et de tous niveaux se retrouvent pour pratiquer la pleine conscience sur leur lieu de travail sur le site d'e2v à Saint-Egrève près de Grenoble. Témoignage de Stéphane Vassard, responsable d'une Unité Autonome de Production.

Convaincu et conscient depuis quelques années que l'économie et la croissance souhaitées par de nombreuses personnes ont des limites, au moins liées par les limites que présenteront un jour ou l'autre chacune de nos matières premières, je me suis intéressé aux comportements agiles, puis aux notions de paix économique. C'est en me rapprochant de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique, à laquelle adhère e2v, que j'ai commencé à m'intéresser à la pleine conscience.

En effet, suite à ma réflexion sur une autre façon de voir l'économie, une économie pacifiée et des relations professionnelles pacifiées, suite à la recherche de davantage de bien-être au travail pour pouvoir donner le meilleur de moi-même et, en

tant que Manager formé au coaching, suite à la recherche du développement de l'autonomie de mes équipes, il me restait une question sur le « comment ? ».

Comment incarner ces valeurs ? Comment rester aligné chaque jour ? Malgré la pression parfois subie, souvent auto-imposée, comment ne pas faire redescendre mécaniquement ou inconsciemment cette pression sur mes équipes ?

A ces questions, la pleine conscience, après l'avoir appris et expérimentée m'est apparue comme une solution parmi d'autres pour enfin prendre soin de moi, rester serein, gérer mes émotions et mon stress, mieux vivre chaque situation du quotidien, ... Je suis sûr que ce n'est pas la seule solution et que d'autres pourront

trouver la leur. Je suis certain de la nécessité de penser à soi, pour mieux être au travail et mieux être avec les autres. Et c'est ainsi que chacun pourra dans cet état d'esprit apaisé donner le meilleur de lui-même et aller vers une performance accrue alignée aux motivations de chacun, sans dépasser considérablement ses limites, jusqu'à la rupture...

■ Stéphane Vassard.

En 2013, nous avons mis en place chez e2v un atelier de pratique de méditation tous les lundis avec l'accompagnement d'un instructeur extérieur à l'entreprise. Au départ, les employés regardaient cela comme une curiosité. Depuis une vingtaine de personnes y ont assistés, et une quinzaine y vient régulièrement, les salariés pouvant y côtoyer les directeurs des opérations. Certains connaissent la pleine conscience mais ont choisi de venir aussi le lundi car ils ont envie de la pratiquer en groupe dans leur entreprise. Le financement de cet atelier est découpé en trois : 1/3 l'entreprise, 1/3 le CE, 1/3 les salariés. Pour ceux qui sont attirés et encore un peu sceptiques, une séance découverte est gratuite.

Les trois piliers d'un leadership en conscience

A l'âge de 30 ans, Cédric Stien, ingénieur et manager, à l'aise dans le rationnel et le cartésien, découvre la pleine conscience. Cette découverte va provoquer chez lui deux grandes vagues de transformation personnelle et organisationnelle

Ancien manager chez e2v, initiateur de la démarche de mise en place de la pleine conscience et d'un changement de culture managériale, j'accompagne aujourd'hui des organisations qui souhaitent évoluer vers un management plus humain.

Ma mission personnelle est de contribuer à des œuvres collectives qui développent de la valeur ajoutée et du bonheur partagés. Ingénieur rationnel, je pensais que quand j'avais une idée, ce n'était pas compliqué, il suffisait selon le mode du commandement-contrôle, top down, de la mettre en œuvre. Je déployais beaucoup d'énergie pour cela, parfois trop. Et puis à 30 ans, au hasard d'une formation en management, j'ai découvert la pratique de la méditation de pleine conscience.

A travers elle, j'ai pris conscience que je ne laissais pas beaucoup de place aux autres (et aussi à ce que j'étais réellement moi-même) et que je ne les aidais pas à laisser grandir leurs talents et à prendre leurs responsabilités. J'ai senti alors une nouvelle puissance que je ne soupçonnais pas. Cela a contribué à m'aider à développer une posture de manager ressource. J'ai accordé beaucoup plus de place au fait de rendre visible le contexte, les enjeux, les attendus au niveau de la performance individuelle et collective, et fais en sorte de donner les moyens à chacun d'avoir une vision globale très factuelle, nécessaire pour que chaque personne trouve sa place dans l'organisation et mette en action ses talents. En collaboration avec les équipes, nous avons ainsi mis en place des approches organisationnelles donnant de la visibilité sur les flux et leur interdépendance. Ma posture de mana-

ger ressource était de laisser faire les personnes, en m'assurant qu'elles activaient leur points forts, tout en signalant que j'étais à leur disposition s'ils en avaient besoin et m'en faisaient la demande. Ils savaient aussi qu'ils auto évalueraient les résultats de ce qu'ils avaient mis en œuvre ainsi que leur niveau de compétence. Cette approche a permis des sauts de performance bien plus grands que ce que je pouvais envisager! Nous avons appris à régler les problèmes et à faire face aux demandes de nos clients avec beaucoup plus d'idées et d'efficience. Par exemple, nous avons un client mécontent des délais de livraison de nos produits qui nous a demandé de passer de trois mois à trois semaines nos délais pour pouvoir vendre sur de nouveaux marchés. J'ai demandé aux équipes: qu'est-ce que l'on peut faire? Si on le fait en trois semaines, cela aura de la valeur et on pourra le vendre plus cher. Les équipes ont regardé les compétences, les capacités, les besoins de formation puis ont fait émerger une solution et l'ont géré eux-mêmes. A chaque fois que nous avons travaillé de cette façon, notre performance et la satisfaction client ont fait de grands pas en avant. Tout le monde est gagnant. Les clients augmentent leur marge, la nôtre augmente aussi, et donc nos actionnaires et les employés sont également contents, via l'intéressement et la participation qui sont des récompenses démontrant concrètement la valeur d'un travail collectif. La pratique régulière de la pleine conscience n'a cessé de me faire évoluer me mettant en contact avec une ouverture sur d'autres manières de manager. De la posture de manager ressource, en 2012,

j'ai décidé d'adopter une nouvelle posture pour accompagner les organisations dans le développement d'un leadership humain. Cela a commencé par le lancement et l'accompagnement chez e2v d'une initiative ayant pour vocation de développer la co-construction. Fort de cette expérience, je suis maintenant convaincu qu'il est indispensable de respecter les différences de chacun afin de mobiliser tous les talents disponibles au sein de l'entreprise, et ainsi développer un leadership de plus en plus partagé, source de joie d'être et de performance durable.

Aujourd'hui, Evosa, entreprise que j'ai créé en 2012, propose, en collaboration avec des partenaires, différents types de parcours permettant de développer une posture « exi-veillante » (alliance d'une exigence sur les talents et d'une bienveillance sur la personne et ses ressentis) avec des "portes d'entrée" différentes, permettant une mise en mouvement naturelle et respectueuse pour tous les acteurs de l'entreprise selon leur préférences comportementales. Nous irriguons nos parcours de la même intention. Celle de développer les trois piliers d'un leadership en conscience qui s'appuie sur trois fondamentaux: l'écoute de soi, l'écoute des autres et la co-construction. Le chemin proposé est de passer d'une motivation extrinsèque à la puissance de la motivation intrinsèque. La pratique de la pleine conscience est au centre d'un de nos parcours et permet un travail sur l'intelligence émotionnelle en passant par le ressenti.

■ Cédric Stien.

Les Jeunes Dirigeants expérimentent la pleine conscience

Les jeunes dirigeants du Centre des Jeunes Dirigeants Rhône Alpes ont décidé d'expérimenter la pratique de la pleine conscience et de suivre un protocole de recherche. Les résultats sont très encourageants. Ils montrent 100% d'évolution positive sur le stress perçu, le ressenti en état de stress, l'efficacité personnelle...



Lors du Congrès Régional du CJD à Annecy en juin 2013 sur le thème de l'Intelligence Collective, Dominique STEILER, fondateur de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique, et ancien pilote de chasse présente aux Jeunes Dirigeants les utilisations de la pleine conscience pour les managers. Il en ressort que les pratiques liées à la pleine conscience ne sont pas réductibles à des outils de développement personnel, mais conduisent par une perception plus consciente des choses à choisir des stratégies et des comportements appropriés et

pacifiés comme socle d'une économie performante et au service des personnes.

C'est alors que naît l'idée de suivre la pratique de la pleine conscience chez les dirigeants du CJD Rhône-Alpes par une étude de recherche! Les principaux objectifs de l'expérimentation visaient à évaluer la faisabilité et l'efficacité d'un programme de formation basé sur la pleine conscience en lien avec la problématique du stress du dirigeant.

Des résultats extrêmement positifs et prometteurs!

Les résultats montrent 100% d'évolution positive sur l'ensemble des mesures après la formation: de stress perçu, de ressenti d'état de stress, de détresse psychologique, de burnout (au travers de 3 dimensions que sont l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel au travail), d'efficacité personnelle, de pleine conscience (capacité à rester au contact des expériences directes et immédiates), et d'auto-compassion.

Les essentiels à retenir des effets de la pratique de la pleine conscience

- Réduction du stress perçu pour 88% et diminution du ressenti d'état de stress pour 80% des participants
- Augmentation du bien-être psychologique pour 75% des participants
- Burnout: diminution de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation pour 76% et augmentation de l'accom-

plissement personnel au travail pour 57% des participants

- Efficacité personnelle améliorée pour 65% des participants
- Pour 80% amélioration de la capacité à focaliser son attention sur les expériences directes et immédiates
- Augmentation de l'aptitude à se montrer bienveillant envers soi-même pour 73% des participants

Les résultats de l'enquête doivent être lus avec un éclairage particulier. Si les indicateurs de mesure présentés évoluent, ce n'est pas entièrement par un effet direct de la pratique. Il s'agit plutôt de renforcer notre aptitude à mieux voir les choses pour reprendre notre responsabilité dans la situation en cours et alors choisir de changer pour de nouvelles stratégies plus efficaces. C'est ce changement conscient de stratégie qui aura un impact fort sur les indicateurs de mesure présentés.

Les bénéfices ressentis par les Jeunes Dirigeants

Bénéfices psychologiques

«J'arrive à lâcher prise et à ne pas me laisser ronger par des pensées, qui pouvaient (avant ces 8 séances) s'empiler dans ma tête en cascade jusqu'à un stress incontrôlable.»

Conscience des expériences internes

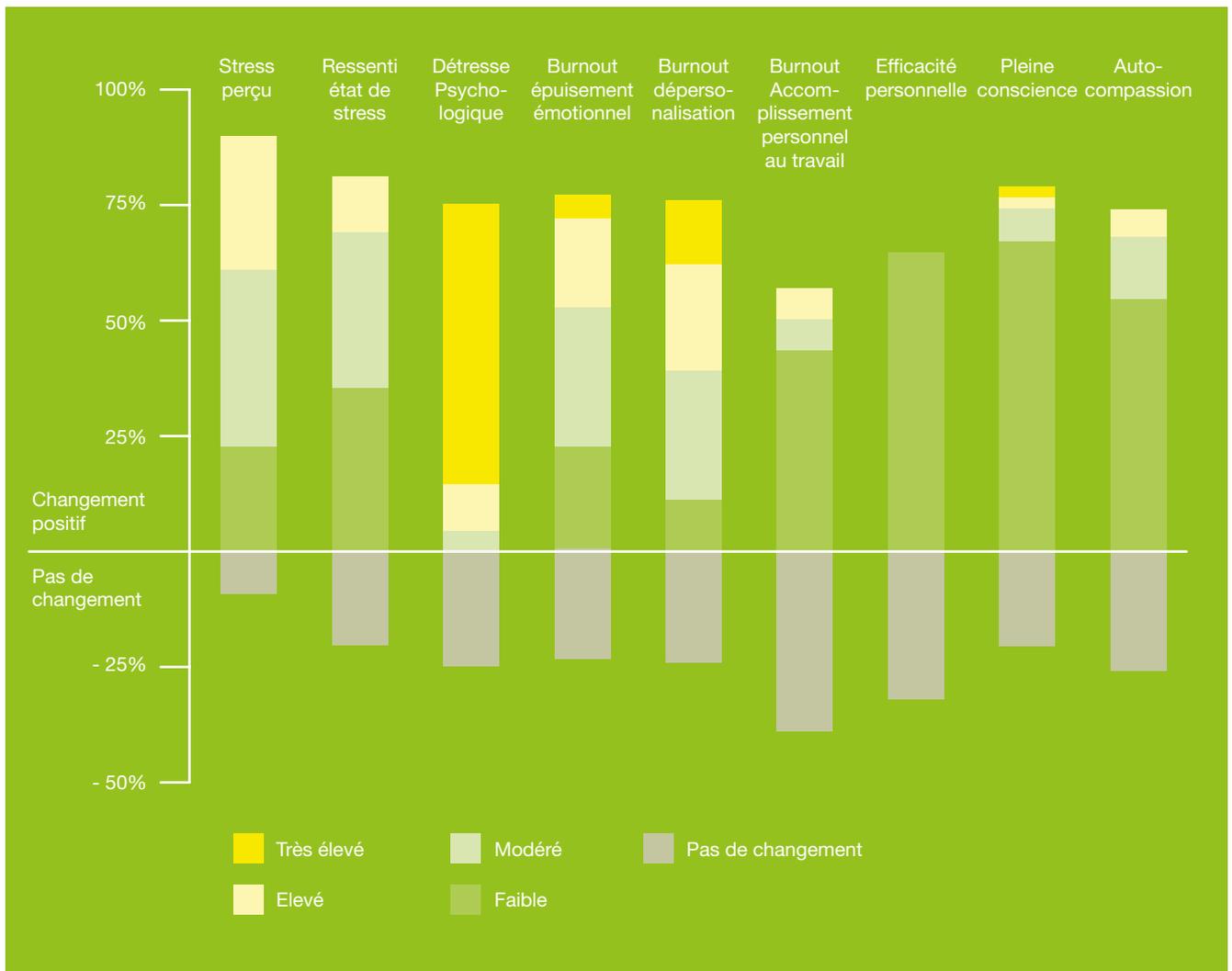
«Dans ma vie quotidienne, bien que les opportunités d'entraînement formels

La recherche menée par la Chaire en pratique

80 jeunes dirigeants du CJD Rhône-Alpes ont suivi ce protocole depuis 2013 et 20 le suivent en 2016

Le programme d'apprentissage de la pratique s'est déroulé sur 8 semaines avec 8 séances collectives de deux heures par semaine.

Les mesures effectuées par la Chaire ont été mises en place avant et après le programme de formation à la pleine conscience et suivi 3 mois après la formation.



soient compliquées à gérer, j'ai souvent l'occasion de vivre des expériences en pleine conscience et j'en tire un très grand bénéfice personnel.»

Gestion des émotions

«J'ai l'impression d'être capable de plus de prise de distance émotionnelle et donc d'avoir une meilleure prise de décision sur certaines choses.»

Amélioration de l'efficacité au travail

«Au fil des semaines, j'ai trié beaucoup de choses, et réorganisé mon bureau et mes journées de travail. J'ai une vision plus claire et plus lointaine par rapport à mes activités: moins de confusion. J'ai acquis plus

de sérénité, j'ai fait des choix durant cette période, que je n'arrivais pas à faire avant. (Changement du matériel informatique, validation du recrutement d'une assistante administrative à temps partiel...).»

Gestion plus réfléchie des situations difficiles et gestion de l'inattendu

«Dans des relations interpersonnelles conflictuelles, la pleine conscience m'a permis de prendre du recul, de ne pas répondre du tac-au-tac (voir de ne pas répondre du tout) et de monter dans les tours, ce qui entretenait au final les tensions.»

Amélioration de la qualité des relations

«J'attends moins des autres (sentiment d'égalité), je ne rentre pas dans les rapports de force (d'idées) qui me sont proposés.»

■ Lionel Strub

CJD - Prendre le temps de méditer m'aide à prendre un recul précieux !

Conscients du stress inhérent à la fonction de jeunes dirigeants, Agnès Ribes et Gilles Fournier, tous deux dirigeants de PME, ont pris le temps d'apprendre la pratique de la pleine conscience en suivant un programme Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR). Ils témoignent des bénéfices de leurs pratiques dans leur vie quotidienne.

Comment avez-vous connu la pleine conscience ?

Agnès Ribes : Je l'ai connu à travers des ouvrages tels que ceux de Jon Kabat-Zinn en 2009 puis de Christophe André. J'ai commencé à écouter les CD surtout quand je me sentais stressée mais pas dans un cadre quotidien.

Gilles Fournier : Par le Centre des Jeunes Dirigeants que j'ai rejoint depuis que je suis Directeur Général. Après mon expérience de directeur commercial, cette nouvelle fonction de dirigeant m'a demandé de beaucoup apprendre en peu de temps sur les aspects sociaux, juridiques, comptables ou comment optimiser notre rentabilité trop faible. Quand le CJD a proposé cette formation, j'ai sauté sur l'occasion car je sentais que je savais gérer la pression de la compétition sportive mais moins celle-ci.

Qu'est-ce qui vous a motivé à suivre un programme de formation MBSR ?

Agnès Ribes : Cela faisait un moment que je voulais faire une retraite mais je ne savais pas très bien où la faire et je manquais toujours de temps. Mon métier peut être

très stressant. Nous avons une très grosse masse de travail à gérer dans des temps impératifs et des dossiers qui peuvent vous prendre aux tripes sur le plan émotionnel. Quand le CJD a proposé cette formation, je me suis dit banco, j'y vais ! Et j'ai intégré les huit rendez-vous de deux heures hebdomadaires dans mon emploi du temps. J'avais besoin de prendre du recul sur mes émotions car je prends souvent les choses personnellement. Je sentais que j'avais besoin d'aller vers un mieux-être et de diminuer la part de stress professionnel dans ma vie. J'ai suivi cette formation en 2015 et j'ai décidé de poursuivre un cycle de 6 jours de méditation de pleine conscience proposé par le CJD avec Erwin Glatter.

Gilles Fournier : L'envie d'être plus serein et de continuer à faire un travail qui me plaît mais qui demande de savoir gérer la pression. Je me rendais compte que j'avais perdu en sérénité. Je cogite énormément sur le futur et je suis quelqu'un qui aime bien vivre à 100 à l'heure. J'avais tendance à avoir le réflexe dans mon raisonnement que les plans que j'élabore se déroulent comme prévu. De fait, je me suis rendu compte que je ne profitais pas bien du temps présent et j'avais envie de faire autrement.

Quelles sont vos pratiques de la pleine conscience ?

Agnès Ribes : Je pratique le matin entre 10 mn et 30 mn. Je sens que j'ai encore besoin d'être guidée. C'est devenu un rituel comme faire de la course à pied, j'aime ce moment. Je tente de me recentrer dans la journée quand je suis face à une difficulté mais cela n'est pas toujours facile.

Gilles Fournier : Après la formation que j'ai suivie en avril 2015, j'ai embrayé avec des temps de pratiques tous les matins. Cela varie, je prends 5, 10 ou 15 mn. Au début je me suis astreint, et puis peu à peu pratiquer est rentré dans mon rythme de vie. Je suis des guidages de balayage corporel, je me concentre sur ma respiration. Et le week-end, je prends du temps pour faire de la pleine conscience dans des activités que j'adore et qui me font un bien fou, le vélo ou le ski de fond.

Quels sont les effets de ces pratiques dans votre vie de dirigeant ?

Agnès Ribes : Avant de pratiquer, j'avais une tendance naturelle à ruminer, à m'inquiéter sur ce qui pouvait se passer quand

j'étais face à une difficulté. Je me rends compte que j'ai appris à me connecter à ce que je ressens, à accepter ce qui se passe plus tranquillement. Pratiquer la pleine conscience m'aide à décider plus sereinement. Face à la charge de travail, j'arrive mieux à me dire «fais une chose après l'autre, relativise». Je ressens aussi les bienfaits dans mes relations avec les autres.

Gilles Fournier: Je suis dans un contexte d'entreprise de plus en plus compliqué avec beaucoup de pression et je le vis plutôt

bien. Je ne me mine plus la santé, je me dis que je fais le maximum, que nous faisons de notre mieux. Mon rapport à la gestion du temps a évolué. Avant je gérais un dossier avec ma boîte mail ouverte. Maintenant, j'éteins les mails pendant ce moment. Je choisis de me concentrer sur ce que je suis en train de faire. Quand un collaborateur a un souci, je suis plus à l'écoute, j'essaie d'aider mais de ne plus tout prendre pour moi. Je fais des demandes plus claires en demandant aux personnes de ne plus venir avec un problème mais avec des solutions

à me proposer. On nous a demandé de faire des économies, j'ai annoncé que j'avais besoin que l'on collabore pour trouver des solutions ensemble car nous sommes dans le même bateau. Et cela marche plutôt bien!

■ *Propos recueillis par Agnès Muir Poulle*



Gilles Fournier

Ancien Sportif de haut niveau en ski de fond, diplômé d'une école de commerce, Gilles Fournier dirige la filiale française de Wintersteiger, entreprise de 40 personnes spécialisée dans les machines agricoles et les machines d'entretien des skis et d'agencement de magasins de sports. La culture de l'entreprise est colorée par de l'importance de la qualité des produits haut de gamme, l'innovation et la formation.

Agnès Ribes

Avocate, Agnès Ribes a repris la direction en 2006 du cabinet d'avocats familial composé de 10 personnes. Activités dominantes en droit de la construction, de la famille, du recouvrement, pénal, droit du travail et commercial. Les valeurs humaines sont fondamentales dans notre manière d'exercer notre métier, nous avons le souci d'aider celui qui est en difficulté.

Théâtre, mindfulness, bien-être au travail et paix économique

Du développement de l'individu, en paix avec lui-même, aux relations sociales pacifiées par la pratique de l'improvisation, les liens entre le théâtre et la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique.



Théâtre et entreprise : histoire rapide

Quand l'Etat (Louis XIV) était l'entreprise, Molière jouait le rôle du théâtre d'entreprise. Si l'entreprise a depuis longtemps fait l'objet d'œuvres cinématographiques (Ressources Humaines, L'emploi du temps, Violences des échanges en milieu tempéré), le théâtre tarde à s'en emparer. Le développement des relations entre le théâtre et l'entreprise tel qu'on le connaît aujourd'hui se fait dans les années 80 selon deux voies non exclusives, la formation des salariés et le théâtre d'intervention (que nous appellerons théâtre d'entreprise).

Théâtre mindfulness et bien-être au travail

Les rapprochements possibles entre le théâtre et la pratique de la mindfulness me sont apparus dès l'exercice de base sur la respiration, commun à notre entraînement en théâtre en préambule au travail sur la voix. Conscientisation de sa respiration, que nous poursuivons par modification consciente de sa respiration en amenant la personne à utiliser son abdomen comme source d'énergie et plus tard à « poser son diaphragme le plus ouvert possible » pour accroître l'amplitude thoracique (technique issue du chant lyrique). Dans le scan corporel, le passage du diaphragme « parapluie qui s'ouvre » correspond tout à fait à ce travail, nous essayons de ne pas le refermer.

Si la méditation est une quête de l'instant sans autre objectif qu'une reconnexion avec son soi corporel du moment, il en est de même du comédien qui cherche à vivre l'instant sans anticiper la mise en scène prévue pour accroître la spontanéité du jeu. Le travail de la voix, mais aussi de l'élocution dans lequel je fais travailler sur la lenteur, développe, chez ceux qui poursuivent le travail au-delà de l'atelier, un réel sentiment de bien-être, clairement formulé dès les premières semaines, non seulement par eux, mais aussi par leur entourage (témoignage récent). Voilà les ponts que je puis faire sous forme d'hypothèse entre théâtre et bien-être au travail. Enfin, un travail de chœur (issu de la Grèce antique) conduit à développer l'empathie corporelle, donc émotionnelle de chacun, permettant de construire une œuvre collective improvisée mais cohérente et avec une fin sans aucune communication verbale; exercice dit de la chorégraphie collective ou « tai qi ».

Théâtre et formation du manager

L'utilisation des pratiques théâtrales dans la formation des salariés trouve son origine dans le rapprochement qui est fait entre l'expression en public et la représentation théâtrale en public. Dès lors, la façon dont le comédien apprend son métier passe par des apprentissages ayant des objectifs supposés identiques, sinon voisins, de ceux qui souhaitent perfectionner leur art

oratoire. L'expérience m'apprendra vite que l'impact de ces apprentissages sur les individus va au-delà. Le comédien travaille sur trois éléments reliés que sont; son corps, sa voix et ses émotions. Ces trois éléments sont intimement liés, le corps étant le théâtre des émotions selon Antonio Damasio (neuroscientifique auteur de « L'erreur de Descarte ») et la voix venue du souffle sera l'expression de ce corps et de ses émotions pour peu qu'on lui laisse la liberté du souffle (plus facile à dire qu'à faire).

Le corps, la voix les émotions

Le corps du manager

Le corps du comédien doit être disponible et suffisamment énergique pour être vu, compris et ressenti. Le travail sur l'ancrage du corps, des pieds jusqu'au sommet du crâne, consiste à prendre conscience de notre tenue, les pieds bien appuyés dans le sol et l'arrière du crâne comme tiré par une ficelle vers le ciel, le tout en maintenant les épaules et le buste détendus. Chaque mot, comme chaque émotion nécessite une tension corporelle différente qui infléchira naturellement notre voix. Dans la continuité et la congruité de l'ancrage corporel doit apparaître l'ancrage du regard. Le premier contact de communication entre deux êtres passe par le regard. Tenir le regard de quelqu'un, par un exercice simple, permet de se rendre compte de la tension physique que cela entraîne mais surtout, de prendre



Des managers de la SNCF mettent en scène les avantages et les limites de la bienveillance. Suite à cette expérience : « Cela m'a ouvert aux autres » ; « Cela permet de souder le groupe, de prendre de l'assurance ensuite en face aux autres... » ; « on n'a pas conscience de tout ce qu'on dégage... et du potentiel »

conscience du caractère intrusif du regard, qui nous apparaît, le nôtre et celui qui nous regarde, comme scrutant notre intimité. Chacun possède son degré d'acceptation du regard de l'autre tout comme chacun possède sa zone d'intimité corporelle autour de lui.

Le corps du manager, incluant son regard, contribue à l'expression globale de son message et doit faire acte de congruence avec le sens de son propos. La limite serait de trop se tenir et de créer en soi des tensions en se concentrant trop sur la tenue. Le mot d'ordre est : « un corps tenu en pleine conscience mais non tendu ».

La voix du manager

« La réflexion est inspiration, la parole est expiration ».

Là encore, l'énoncé est simple, excessivement plus simple que sa mise en pratique. C'est là le blocage le plus courant et quasi systématique. Il est simple, voire trivial, de dire qu'il convient de parler sur l'expiration, néanmoins, nous parlons quasiment tous en apnée. Ainsi le travail sur la voix commence par un travail sur la respiration et sa conscientisation. Suivra un travail sur l'articulation et le plus difficile, le rythme : comment parler dans le rythme de l'écoute de nos auditeurs et non dans notre rythme de débit de parole. Prendre conscience que l'on parle en apnée, beaucoup trop rapidement et de façon souvent mal arti-

culée est un premier pas, puis par des exercices physiques, amener le manager à parler sur le souffle. Souffler ses mots justifie de dire non plus « prise de parole en public » mais « don de sa parole au public ». On fait don de son souffle, donc d'une part de soi. Sans doute est-ce ceci qui rend l'exercice compliqué à réaliser. Enfin, le travail sur les émotions consiste à faire ressentir des émotions non réellement vécues mais reconstruites corporellement et de savoir les reconnaître chez l'autre. (Ecole Stanislavski, adaptée de façon célèbre par l'Actor's studio). Ce sera la base du travail d'improvisation où nous ferons rencontrer un personnage sous l'emprise d'une émotion avec un autre personnage sous l'emprise lui aussi d'une émotion, initiant un instant dramaturgique. Tout cet aspect fait effectivement référence à une pleine conscience corporelle et émotionnelle en action.

L'imaginaire : la créativité

Dans la suite de ce qui vient d'être dit, nous avons tous les éléments pour développer la créativité à travers l'improvisation. Le hasard, comme l'accident, étant souvent source d'invention. Je l'utilise dans mes jeux d'improvisation, des lieux tirés au hasard où se déroulent une scène et l'émotion dominante de chaque personnage. Parfois j'impose un texte à chacun sous forme d'une phrase simple tirée au hasard. Cet exercice démontre la relative faiblesse sémantique intrinsèque des mots, dès lors qu'ils sont dits, ne prenant sens qu'incorporés.

L'ensemble de ces éléments qui forment la base de la formation du manager par le théâtre, conduit bien au-delà de son objectif premier d'expression de soi, à une profonde découverte de soi et des autres. Ainsi, ces formations développent conjointement une meilleure connais-

Le travail sur les émotions consiste à faire ressentir des émotions non réellement vécues mais reconstruites corporellement et de savoir les reconnaître chez l'autre.



Des cadres de chez Renault fabriquent des machines improvisées: « La machine à décrocher la lune »

sance de soi et de l'autre et une meilleure conscience de soi et des autres. La complicité, devenue quasi intime entre les participants car fondée sur la confiance pacifie grandement leurs relations et intensifie les liens, créant une connivence solide dans les projets ultérieurs. Nous contribuons ainsi à créer une relation pacifiée entre les acteurs d'une même entreprise mais n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble.

Théâtre et management des entreprises

Le théâtre d'entreprise: différentes formes selon les objectifs

Le théâtre d'entreprise consiste à intervenir pour aider l'entreprise dans des phases délicates de changement, dans des périodes de pressions intenses pour aider l'entreprise à franchir ces caps. Il permet de dire ce que nul n'ose dire, et impose une résolution quand la chose est dite.

Plusieurs objectifs possibles, informer d'une situation nouvelle ou pas en la théâtralisant (les facteurs connus explicatifs du stress au travail par exemple). Faire changer l'opinion des personnes, on écrira sur mesure (pièce spécifique à l'entreprise)

une saynète représentant les enjeux de la problématique suite à une étude parfois avec enquête dans l'entreprise. Et enfin l'objectif d'accélérer le changement de comportement, pour lequel on fera appel à du théâtre forum, dans lequel une saynète écrite et jouée comme dans le théâtre sur mesure, pourra dans sa deuxième représentation être interrompue par quiconque souhaitera modifier le scénario pour améliorer l'issue. L'apprentissage est immédiatement incorporé émotionnellement, donc profondément. Le théâtre intervient comme outil d'un changement en sympathie avec les acteurs concernés, c'est-à-dire non imposé mais co-construit; dès lors peut-on parler de changement pacifique?

Théâtre et paix économique; l'improvisation à plusieurs, les matchs d'impro

Dans l'approche plus sociale, voire sociétale de la paix économique, je suggère de comparer ce que serait un marché pacifié s'il fonctionnait comme un match d'improvisation. Un match d'improvisation se déroule entre deux équipes ayant strictement les mêmes armes au départ (marché transparent ou chacun peut agir librement dans son intérêt sous la régulation de l'état qui garantit à chacun les moyens d'exercer cette liberté). Chaque équipe est vêtue d'un

pantalon noir et d'un polo de Hockeyeur (qu'il a le droit de retirer). Nul ne peut utiliser d'autres accessoires: kiki dans les cheveux, lunettes, chapeaux casquettes ou foulards qui devront être mimés. Ainsi un comédien portant des lunettes, s'il joue un personnage portant des lunettes, il devra mimer les lunettes et ne pas utiliser les siennes. La règle garanti l'égalité des chances d'exercer la liberté de créer une improvisation. Deux sortes d'improvisation existent, l'improvisation comparée et l'improvisation mixte. L'improvisation comparée consiste à ce que chaque équipe improvise sur un thème chacune son tour après 20 secondes de préparation. Pendant que la première équipe propose son improvisation, l'autre est surveillée et n'a plus le droit de communiquer entre ses membres.

L'improvisation mixte, qui m'intéresse d'avantage, consiste à ce que les deux équipes improvisent ensemble sur le même thème. Sachant qu'elles se préparent séparément. Elles sont donc concurrentes, mais doivent construire ensemble un beau spectacle. La qualité du spectacle est le seul réel objectif, le gain de la partie arrive comme une cerise sur le gâteau. La beauté du spectacle, le moyen, prime sur le résultat du match que tout le monde oubliera.

«Le moyen prime le résultat.»

Outre les règles et les fautes, l'un des principes de base consiste à ce que chaque équipe n'envoie qu'un seul comédien au départ (ainsi il n'y aura que 2 comédiens sur scène) et de laisser les deux comédiens se retrouver autour d'une histoire commune. En effet suite aux 20 secondes de préparation, il est rare que les deux comédiens arrivent sur scène sans s'être concertés et soient dans la même histoire dès le début. La première minute consistera donc à trouver le lien entre les deux. Une fois la jonction faite, d'autres personnages peuvent apparaître. Le premier principe que l'on enseigne, lorsque l'on entre avec un personnage, celui-ci va jouer en priorité avec le personnage de l'équipe adverse. L'arbitre est un régulateur et animateur, il intervient de plus en plus dans les nouvelles formes d'improvisation. Ses interventions ne visent pas uniquement à l'application des règles, mais à l'application d'une forme de courtoisie et à sti-

muler la construction globale d'un beau spectacle.

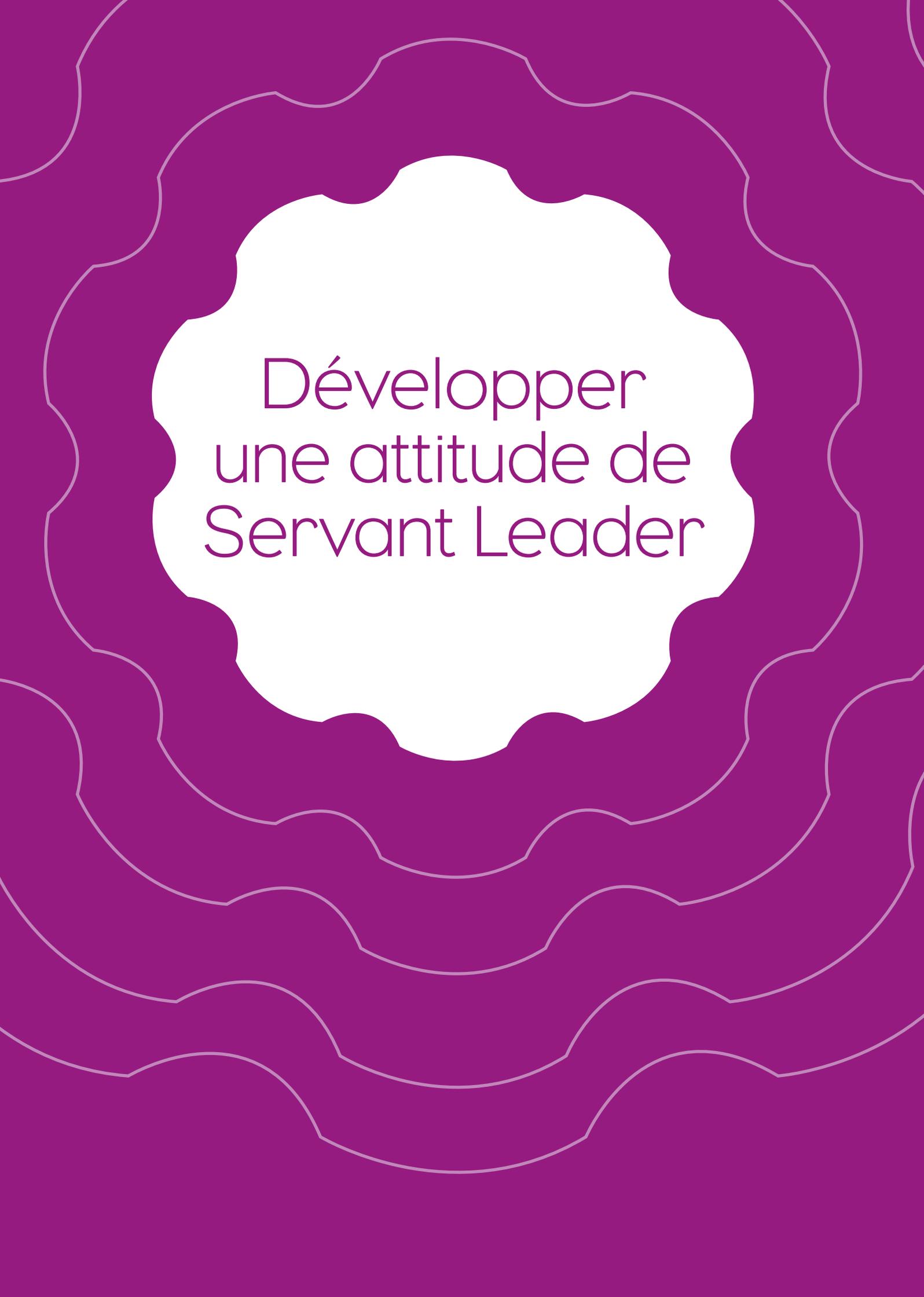
A la sortie, les spectateurs se souviennent d'un beau spectacle mais rares sont ceux qui se souviennent de qui a gagné. A mon avis, même le sport devrait revenir à cet état d'esprit et je rêve d'un supporter marseillais applaudissant des joueurs parisiens.

La préparation aux matchs d'improvisation consiste essentiellement à travailler sur l'acceptation du vide, qui ne sera possible que si l'on accepte d'être dans une construction préalablement acquise (un personnage physiquement et émotionnellement clair et marqué dans une action claire et marquée). L'écoute devient un des exercices fondamentaux pour comprendre le présent sans anticiper l'avenir et faire ce que je ressens qu'il faut faire ici et maintenant.

Des exercices de réflexes mais aussi d'imitations, des échanges de gestes et expressions à corporalités fortes (les démarches extraordinaires)...permettent de prendre petit à petit confiance en ce que nous créons.

L'entraide seule permet de construire et d'avancer ensemble et développe un esprit que j'ose qualifier de pacifique, tant individuel que social. Ce que tend à démontrer le reportage de Mélissa Thuriau diffusé sur Canal+ Liberté, Egalité, Improvisez...où des jeunes de Trappe préparent pendant un an une grande soirée de match d'impro. La soirée sera un grand moment, intense, de communion entre les équipes, même si l'une d'entre elle va gagner, mais le travail essentiel se déroule tout au long de l'année où la préparation à l'improvisation développe instinctivement ce sens de la Co-construction. Nous pouvons parler de coopération plus que de compétition. Je fais l'hypothèse qu'il peut en être de même dans l'entreprise.

■ Laurent Lesavre



Développer
une attitude de
Servant Leader



La complexité et la sociologie de ce début du XXIème siècle appellent à une évolution de la qualité des relations entre managers et managés. Rappelons-nous l'essence de la définition du mot «manager», celui qui «prend soin de». Les effets négatifs du management autocratique et méprisant ont été largement étudiés et débattus. Etre au service des autres devient une autre manière de penser son rôle et sa place dans l'organisation. Les enjeux sont multiples : la santé des personnes mais aussi la santé des organisations grâce à une attention au développement du potentiel de chacun et de l'intelligence collective. Devenir un servant leader requiert de posséder les compétences qui vont aider à savoir gérer les multiples paradoxes rencontrés par un manager, dont celui de savoir être doux et ferme en fonction des circonstances. De savoir aussi être orienté performances durables et bien-être des personnes. Il ne suffit pas de connaître ce qu'est le Servant Leadership pour savoir le pratiquer en conscience au quotidien. Cela s'apprend et s'éprouve sur le long terme.

Regards croisés entre Mathieu Molines, chercheur qui présente les origines et les principes du Servant Leadership, et Antoine Raymond, Géraldine Eyraud et Pascale Lagarde-Bouvet sur le choix de l'entreprise ARaymond de développer les compétences des managers de différentes cultures dans un programme spécifique incarnant ses valeurs.

Et si on remettait l'humain au cœur du système ? L'approche du Servant Leadership



Depuis une dizaine d'années, on assiste à une crise du management des hommes avec la montée des risques psycho-sociaux et la multiplication des scandales éthiques. Les modèles classiques de gestion des hommes et des équipes sont de plus en plus contestés au sein de nos sociétés occidentales, qui sont de plus en plus sensibles à la qualité de vie au travail. Aussi, très peu de modèles alternatifs et innovants de management existent. Et si on remettait l'humain au cœur du système afin de faire donner une nouvelle posture au manager contemporain ? Les approches qui ont émergé depuis quelques décennies sont encore peu connues et encore moins pratiquées en France. C'est notamment le cas du «servant leadership», d'origine américaine. Le «servant-leadership» (qu'on peut traduire littéralement par le «leadership serviteur», ou encore par le «leadership par le service») constitue un paradigme alternatif.

"Les bons leaders doivent d'abord devenir de bons serviteurs"

Robert K Greenleaf

Ce style de leadership fait un pari intelligent et éthique sur l'homme fondé sur la notion de service de la part du leader vis-à-vis de ces collaborateurs. Ce modèle ne relève pas du tout d'une utopie, puisqu'il commence à faire les preuves de son efficacité opérationnelle dans les diverses organisations qui l'ont adopté. Introduit pour la première fois dans la littérature managériale en 1970 par Robert K. Greenleaf dans «The Servant as Leader», l'approche du servant leadership entend inciter le leader à réunir toutes les conditions qui favorisent l'épanouissement et la réalisation de son équipe. Il donne ainsi une vision convaincante de l'avenir, sait rester humble et naturel. Il s'agit d'un leadership éthique qui se veut une critique au leadership auto-

ritaire prévalant aux USA. Plus précisément, le servant leadership encourage le manager à aborder une tâche avec un désir de servir ses collaborateurs, comme sa première préoccupation. Le leader serviteur est ainsi au service des collaborateurs. C'est une approche altruiste qui implique que les collaborateurs sont eux-mêmes une fin, plutôt qu'un moyen dans un but organisationnel ou financier. Le leader fait un choix conscient de servir plutôt que de rechercher un gain de pouvoir ou d'acquiescer des biens matériels. Le principe de base du leadership de service est donc de donner la priorité à l'intérêt des autres. Les leaders serviteurs reconnaissent et admettent que la force d'une organisation repose sur ses membres, ainsi, ils vont se consacrer à la satisfaction des besoins, dans la mesure du possible, de leurs collaborateurs. Ils laissent de côté l'utilisation abusive du pouvoir et des relations strictement hiérarchiques tout en se focalisant sur l'atteinte d'objectifs profitables pour l'organisation. Le leader apparaît comme un intendant («stewardship») des ressources de l'organisation et son rôle est de développer ces ressources.

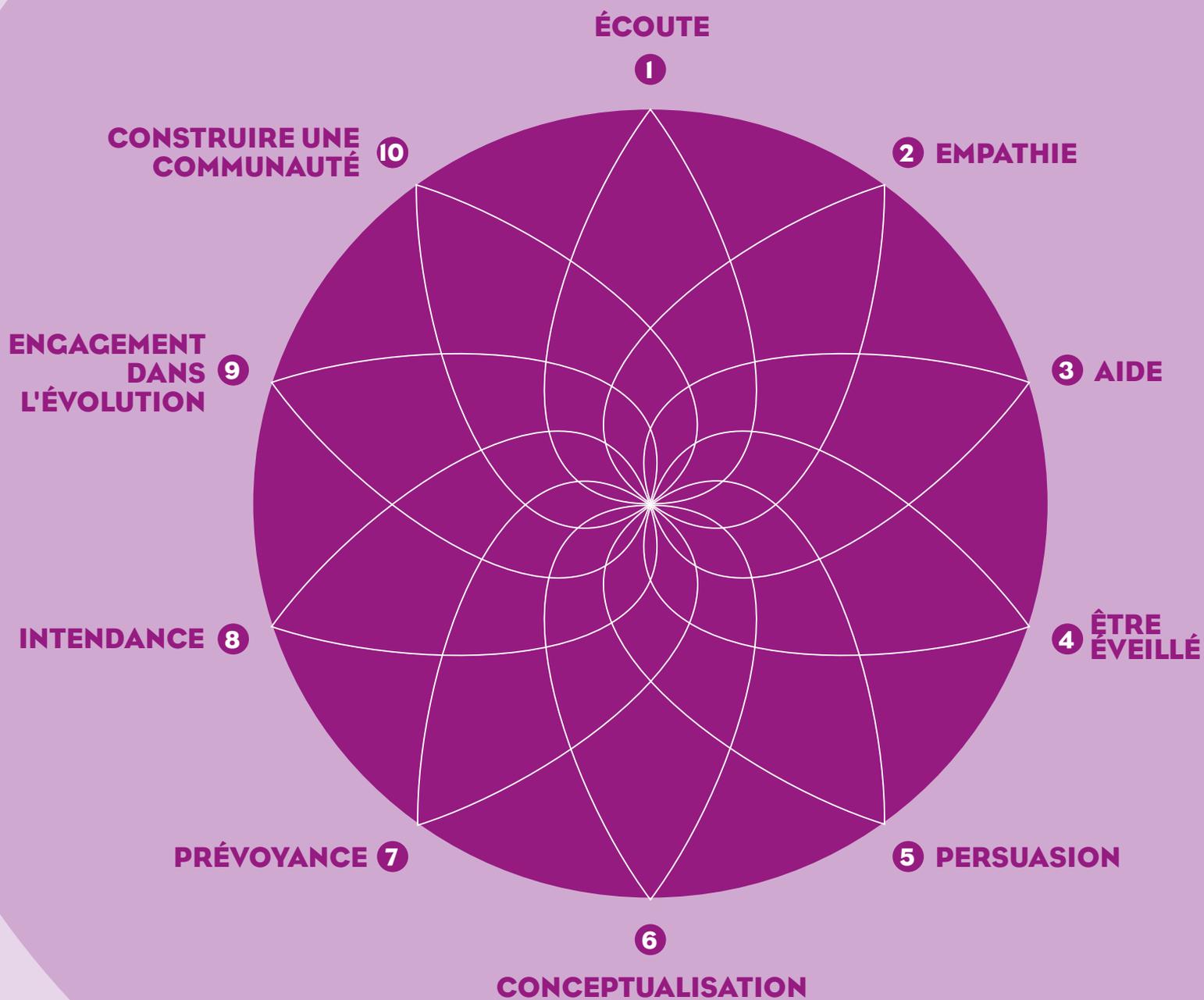
En conclusion, le leadership serviteur ne conviendra pas aux managers qui sont attirés par une volonté de contrôle et de pouvoir, mais il sera un choix judicieux pour ceux qui favorisent les résultats.

■ Mathieu Molines

Bio express de Robert K Greenleaf, à l'origine du modèle du Servant Leadership (1904-1990)

Robert K Greenleaf est né en 1904 à Terre Haute en Indiana. Il est diplômé de Carleton College dans le Minnesota. Il est embauché chez AT & T en 1926 (l'American Telephone and Telegraph Company) qui est à l'époque une des plus grandes entreprises du monde. En 1929, il rejoint le siège à Manhattan et atteindra le poste de Directeur du développement de la gestion. Durant ces années, il épousera Esther HARGRAVE (architecte et artiste). Il prendra une retraite anticipée en 1964 afin de se consacrer à l'écriture, le consulting et l'enseignement. Durant ces années il créa le Centre Greenleaf pour Servant Leadership qui est aujourd'hui encore en activité. L'idée qu'il développera toute sa vie est celle du Servant Leadership. Il est l'auteur de nombreux ouvrages notamment *The Servant as Leader*, *The Greenleaf Center for servant leadership* (1991-2008), USA; *The Institution as servant*, *The Greenleaf Center for Servant Leadership* (2009), USA. (source Greenleaf.org).

Les dix qualités du Servant Leader



ARaymond

Développer l'attitude de Servant Leadership

Le Servant Leadership est l'une des clés pour progresser dans les trois prochaines années! Un vaste programme a été lancé pour déployer cette nouvelle approche du rôle du leader qui a pour finalité de transformer l'entreprise en une entreprise collaborative. Témoignage d'Antoine Raymond, PDG d'ARaymond.



Historiquement, ARaymond s'est développé à l'international par la création de filiales menées par des dirigeants possédant une

grande indépendance dans leurs processus de décision et dans leurs relations avec leurs marchés nationaux. Cela fonctionnait bien, mais pas à long terme dans une organisation en réseau qui nécessite de savoir manager des problématiques transversales et inter-filiales. Nous croyons fortement que l'entreprise de demain sera une entreprise collaborative: pour faire face à un monde plus complexe et à des enjeux globaux, on ne peut pas rester isolé, il est nécessaire, et même vital de créer des synergies.

Créer une culture de leadership partagée

Dans cette perspective, nous avons besoin de créer une culture de leadership partagée. Pour permettre aux managers d'accepter de partager des responsabilités communes, nous avons ressenti le besoin de développer pour les leaders un mode de management humaniste, des qualités relationnelles, de dialogue, des capacités à comprendre les idées et points de vue d'autrui et des qualités d'écoute active. Cela voulait dire remettre en cause les modes de management classique «top down» et positionner le leader résolument au service de son équipe. Cette approche correspondait à ce qui s'appelle le Servant Leadership. Le Servant Leader est un manager qui a une autre



dimension, qui est ouvert aux autres et qui a une vision d'où doit aller l'entreprise.

La différence entre le manager et le Servant Leader

Le manager prend soin des choses dans le court et le moyen terme, organise, gère

le budget et contrôle les risques. Le leader part du moyen terme pour préparer le long terme, motive les personnes, les inspire, et donne des directions. Il fédère les collaborateurs autour de cette vision et manage les opportunités qui se présentent. Le servant leader écoute les collaborateurs, suscite le dialogue et la controverse quand cela est nécessaire. Il sait amener les personnes à converger vers un consensus en partageant l'information et en restant à la fois humble et concentré sur l'action. Les fondations de sa posture sont d'avoir un haut sens de l'éthique et d'incarner les valeurs de la culture d'entreprise.

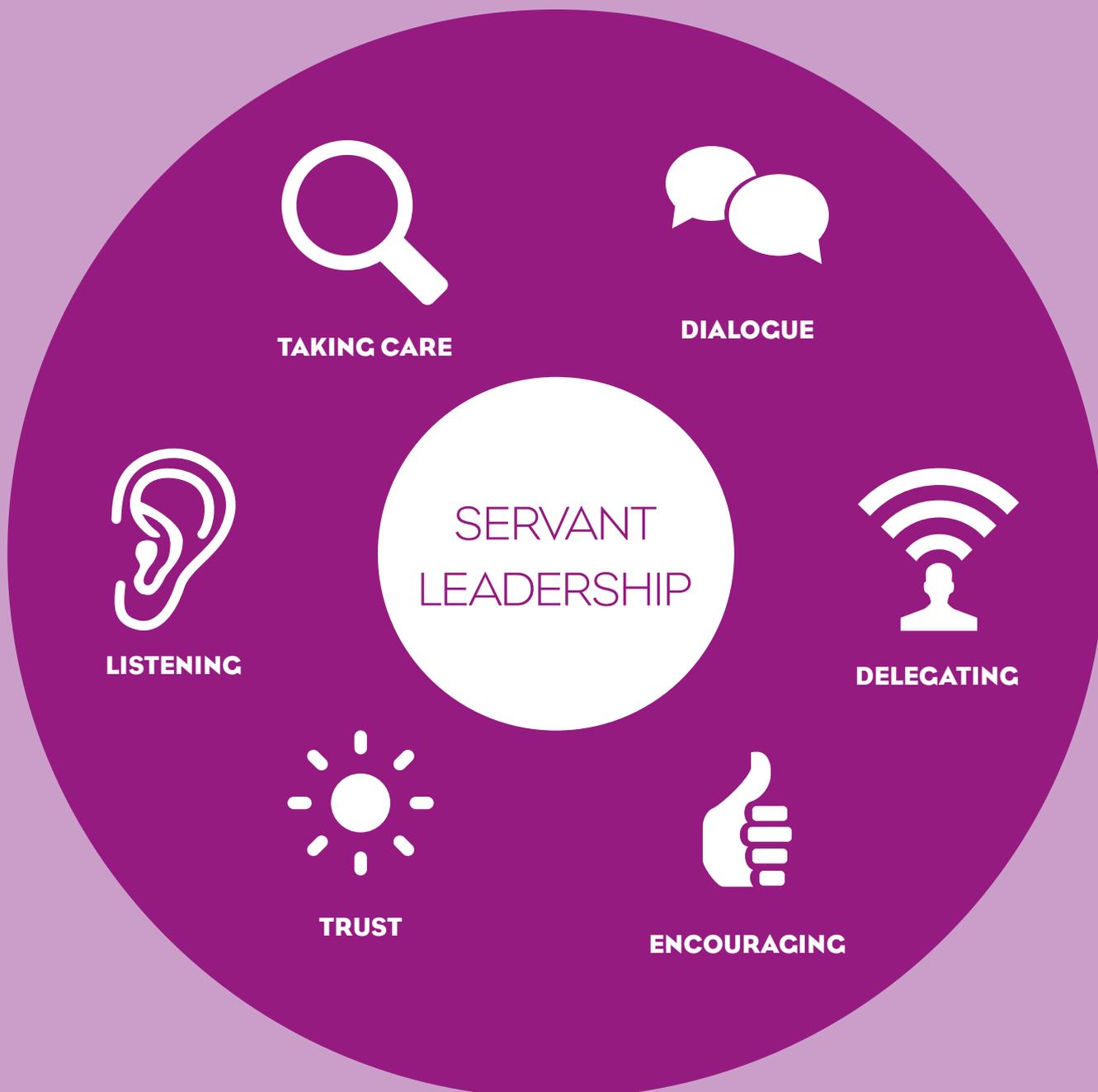
Dans notre entreprise chacun a un rôle important à jouer. Et nous voulons vraiment faire ce qu'il faut pour faciliter les synergies entre les personnes. Le Servant Leader est guidé par cette question et cette philosophie: que puis-je faire pour aider les personnes à réussir?

■ Antoine Raymond

Tous les managers doivent développer leurs qualités de leader si nous voulons devenir un réseau organique amenant chaque personne à augmenter ses qualités d'échanges et de synergie.

Les 6 piliers du Servant Leadership chez ARaymond

Le choix de ARaymond s'est porté sur ces six piliers du Servant Leadership qui sont le plus en lien avec les valeurs et la culture d'entreprise.



ARaymond

Un programme sur mesure

Géraldine Eyraud, DRH du groupe ARaymond et Pascale Lagarde, responsable du développement des compétences ont conçu un programme sur mesure. Avec un grand souci de co construire, d'expérimenter et d'améliorer le format pour être au plus juste des besoins avant le déploiement.



La manière de travailler du groupe ARaymond est d'être au service des filiales et d'apporter du support aux autres. Nous ne souhaitons pas être dans une vision du corporate qui impose, aussi nos relations sont fondées sur cette notion de service: comment je peux apporter quelque chose et vous soutenir? Il y a quatre ans, une enquête d'engagement a révélé un message fort de la part des collaborateurs: «on ne reçoit pas assez de feed back». Nous avons interagit, nous sommes composé d'une multitude d'entreprises différentes, certaines avec plein de choses, d'autres rien. Nous nous sommes dit «le feed back c'est important mais on doit avoir une approche différente» et Antoine Raymond nous a impulsé l'idée de servant leadership... Parallèlement nous avons fait un travail sur les valeurs issues d'un travail collaboratif. Nous avons alors décidé d'accompagner les managers.

Un programme de développement du Servant Leadership «maison»

Nous avons conçu un programme maison. A ce jour, nous avons formé 310 leaders

identifiés et qui viennent par groupes de 10. Nous avons rassemblé un groupe pilote composé de personnes d'âge, de fonction et de pays différent, et nous avons travaillé avec la communauté des RH. Nous avons choisi de nous faire accompagner par un cabinet de formation spécialisé avec comme éléments de cahier des charges: nous voulons faire émerger une culture managériale commune, et le programme doit faire la synthèse des angles d'approche suivants, les valeurs ARaymond, le servant leadership et le feedback. Les deux premiers jours du groupe pilote ont été catastrophiques! C'était «la cata» mais nous y avons cru car le groupe pilote nous a conforté dans l'idée

que nous étions dans la bonne direction. Deux mois après, nous devions témoigner sur le programme à l'occasion d'un rassemblement de 200 managers du Groupe. Nous avons travaillé avec le groupe pilote sur ce qu'il fallait changer, aborder les choses différemment. Cela a généré une adhésion du groupe pilote en travaillant plus ensemble. Nous avons décidé de garder des groupes mixtes, car il fallait garder cette puissance. Nous avons inclus les managing directors et les HR dans les groupes. Coté cout logistique: le choix a été pris que tout le monde se rejoignent ici à Grenoble au cœur de l'histoire de notre société.

ARaymond: une entreprise en réseau

Entreprise familiale née il y a 150 ans à Grenoble, leader mondial sur le marché de la fixation automobile. Ses métiers sont l'ingénierie, services, équipementier automobile, pièces en métal, plastique, capteurs, sensors pour fixer des câbles, pièces de connectique des fluides, pièces de sécurité...La culture d'entreprise est tournée sur l'importance de l'humain, la première richesse ce sont les hommes et c'est grâce à eux que notre entreprise est ce qu'elle est. L'entreprise est présente dans 20 pays Europe, Etats Unis, Japon, Inde Corée du sud... 20 sites de production, 6000 salariés. L'évolution se fait par accroissement externe de sociétés autonomes, indépendantes avec un fort esprit entrepreneurial. A partir de la crise de 2008, prise de conscience que ces sociétés ne peuvent plus marcher seules. On a créé un réseau collaboratif qui selon nous est un modèle puissant.

Un programme en 4 temps et la possibilité d'un coaching personnalisé

La philosophie générale du programme est de se concentrer sur le développement et pas dans des outils.

- Un premier entretien pour vérifier degré de connaissance avec le formateur
- Deux jours pour mieux se connaître et connaître le Servant Leadership. Apports sur le bien-être.
- Deux mois d'interruption, coaching
- Deux jours du co développement : aborder des situations difficiles de management pour trouver des solutions. Un après midi où un officer raconte son expérience personnelle et interagit avec les participants.
- On a rajouté un ressource call : possibilité d'avoir un coaching personnalisé.

Des retours très positifs et des questionnements pour faire évoluer la culture en profondeur

Il y a eu un « effet buzz ». Les deux consultantes ont une posture d'écoute et de coach qui a contribué au succès de ce programme. Les gens en parlent, et arrivent avec une envie et dans une maturité collective. En revanche, il reste deux questionnements. Les managers sont très fiers d'être dans une société qui investit dans l'humain sans oublier l'importance de la performance mais la difficulté qui se pose est « comment j'embarque les autres et je fais changer les choses quand mon équipe est habituée à du *top down*? », « Comment maintenir cela? ». Dans l'avenir, nous voudrions que ARaymond soit reconnue comme collaborative. Dans certaines formations, il y a des groupes qui se créent, partagent des idées, des interrogations. Nos pistes : créer une communauté des pratiques autour du servant leadership pour alimenter, partager des actions locales... Continuer d'encourager les initiatives locales. Nos échanges ont nourri notre réflexion pour aller plus loin. Nous incitons les managers à aller au contact de leur équipe et partager sur l'approche avec eux en développant des relais en local. Nous allons évaluer la perception de l'évolution des attitudes des leaders dans notre enquête d'engagement interne. Nous mettons en place une communauté : sur la base de témoignages, partager les « trucs et « astuces », valoriser les bonnes pratiques, promouvoir des moments...

La difficulté qui se pose est « comment j'embarque les autres et je fais changer les choses quand mon équipe est habituée à du *top down* ? »

Et puis comme tout apprentissage nouveau prend du temps, nous échangeons sur la dimension du temps et de la nécessaire répétition pour ancrer les pratiques.

Réactions de la Communauté

➤ « J'ai beaucoup d'émotions, vous avez pris une voie qui est la base d'Hewlett Packard Enterprise. Vous avez réussi à réunir les opposés, à garder une question cruciale pour l'entreprise. Il y a des ingrédients : chaque cellule peut exister et en même temps vision commune, et respect de chacun. Vous êtes des révélateurs et pas des personnes qui imposent. Vous révélez la force de la diversité, vous jardinez ».

- « C'est en lien avec le bricolage. Les obstacles ne sont pas si importants que cela. Ils ne bloquent pas »
- « Le fait que le système soit ouvert contient aussi une insécurité. Il me paraît important de leur donner de la sécurité ».
- « Il y a une idée de permission et de protection ».
- « C'est l'entreprise elle-même qui est une entreprise de service. Ce que je trouve fondamental, c'est l'exemple de ce co développement, c'est le modèle de l'entreprise ».

■ *Géraldine Eyraud et Pascale Lagarde*





Savoir
co-construire



«Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin» dit un proverbe africain. Selon Agustin Fuentes, professeur d'anthropologie à l'Université Notre Dame aux Etats-Unis, les découvertes des anthropologues montrent que si les humains ont survécu jusqu'à nos jours, c'est principalement grâce à leur entraide, leur solidarité et leur amour. Elles prouvent également que la communauté et la compassion sont les bases de l'organisation humaine. Elles attestent des intentions humaines collaboratives, de partage plutôt que d'accumulation. Pourtant, si la coopération est la trame même de la vie, la croyance qu'il faut cloisonner, lutter et être en compétition pour survivre est entretenue dans le monde du travail. Questionner les limites de la compétition et les enjeux de la co-construction est central dans les échanges de la communauté de pratiques. Nous croyons aux vertus de l'éducation pour faire progresser les consciences et les manières de travailler. Face à la complexité du monde économique d'aujourd'hui, des acteurs se mobilisent pour donner toute sa place à la richesse de l'interdépendance. Ils ont choisi de créer des temps de débat et de fertilisation croisée où chacun manifeste sa volonté de contribuer équitablement. La finalité est de trouver des solutions adaptées ensemble aux problématiques rencontrées dans l'entreprise. Témoignages d'e2v et des Etablissements André Cros qui ont choisi d'apprendre et d'expérimenter les processus et les bénéfices de l'intelligence coopérative.

Développer une culture de la co-construction

Depuis 2013, un groupe de managers a décidé de lancer une démarche de co-construction sur le thème de « comment » se valoriser auprès de nos clients, actionnaires, entre collaborateurs. A l'origine une démarche managériale, le projet est désormais de développer la co-construction et la co-opération au niveau des collaborateurs.



Un groupe de travail étendu composé de managers et de non managers a collaboré durant six mois. Ce groupe s'est construit en Communauté de Pratiques pour entrer cela dans le concret. Une gouvernance de ce groupe a défini vision, valeurs, ce que l'on voulait porter, faire évoluer. Nous avons décidé d'engager des actions concrètes dans 4 domaines.

Développer le Leadership à travers un partage de pratiques

Nous avons décidé de suivre une formation atypique : nous savons que nous avons les outils de management en nous, c'est surtout du partage de vision et de pratiques. Le principal enseignement : on ne débat plus, on écoute les autres, on capte les idées sans se battre pour défendre les siennes. C'est un profond changement de posture, qui augmente le respect, l'écoute et l'enrichissement collectif.

Développer l'innovation

Plus une réflexion sur comment et sur quoi on peut innover avec un grand I et au sens large, produit, processus,... Le PDG est

favorable à l'agilité et a un blog. Fini les signatures d'un PDG pour des cartes de visite à 40 euros, par exemple. Le groupe a tout d'abord défini l'Innovation dans une volonté d'ouverture sur tous les « champs » de l'innovation au-delà de l'innovation technologique. Ils ont présenté leur travail dans une réunion plus large et ont complété par des témoignages d'intervenants externes sur des exemples d'innovation.

Développer le partage : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin

Cela dépend de l'innovation. Il se passe des choses dans le réseau Germe, com-

ment bénéficier de partage extérieur pour en faire profiter un maximum de personnes. On ne veut pas forcer les personnes à venir. Nous avons organisé des interventions et des témoignages de personnalités extérieures mais nous avons aussi la volonté de développer le partage en interne.

Développer la co-construction : l'exemple du programme de formation des managers et de l'évolution des processus RH

Cette démarche de co-construction interne a démarré sur les processus RH que nous souhaitions adapter à notre

Nos règles de fonctionnement de groupe de co-construction

Réfléchir & Produire & Mesurer l'avancement

- Éviter les généralisations
- Implication : supprimer les « il faut que » ; « on » => utilisation du « Je »
- Créativité : libéré l'autocensure => « A celui qui croit tout est possible »

Etre en position « +/+ », ou chercher à y être.

- Co-construire positivement sur les apports des autres
- Éviter les « oui, mais 'non' » et les jugements
- Auto recadrage / Admettre ses erreurs (carton vert)

Ecoute Active / Bienveillance :

- Compréhension commune enjeux et contexte
- Chacun expose ses arguments
- Légèreté & Humour (en restant dans la bienveillance)

Ets André Cros

L'intelligence collective nous rapproche de la pleine conscience de l'organisation

Pratiquant la pleine conscience, Antoine Cros, Président co-dirigeant a décidé de mettre en place par petites touches l'intelligence collective dans son entreprise. Grâce à des processus de World café, de tour de parole, de parole au centre, de place au silence pour laisser émerger..., chacun est amené à être un contributeur responsable de la résolution de sujets transverses. Une nouvelle manière de procéder riche pour tous.

Quelle est l'origine de l'idée de développer un processus d'intelligence collective dans votre entreprise ?

Je me suis rendu compte que dans les grands groupes tout comme dans notre PME, le fonctionnement hiérarchique pyramidal ne permettait pas le développement et l'expression du plein potentiel des individus. Les règles et les normes imposées me paraissaient aussi nous déconnecter de l'essentiel : la vie. J'ai donc fait une recherche sur internet et j'ai découvert le travail de Marine Simon qui associe l'intelligence collective et le monde du vivant. Ce qui m'a plu, c'est de voir que l'intelligence collective permettait que chacun ait une place, tout comme dans la nature. Tendre vers l'équilibre. La symbiose, c'est possible la nature nous montre le chemin. Notre entreprise allait fêter ses 60 ans et j'ai proposé à l'équipe de direction que nous organisions cet événement avec l'ensemble des collaborateurs en utilisant un processus d'intelligence collective guidé par la facilitatrice.

Antoine Cros, Bio express

Antoine Cros est co-dirigeant des Etablissements Cros avec son frère Jérôme. Ingénieur en génie civil, il a commencé sa carrière chez Vinci et a pris la succession de la direction de l'entreprise familiale en 2009. Antoine pratique la pleine conscience depuis 2011.

Comment avez-vous fait pour savoir utiliser cette compétence très différente du mode classique ?

Après cette première expérience réussie, notre équipe de direction s'est formée et a commencé à fonctionner petit à petit en intelligence collective. Plus tard les responsables d'atelier et les coordinatrices de commissions se sont formés à leur tour. Nous avons appris comment poser une question écrite claire, comment mener un tour de parole où chacun s'exprime de façon synthétique avec une parole à

chaque fois, à mener des tours jusqu'à épuisement des idées. Nous avons ainsi expérimenté que cette manière de travailler ensemble permet l'émergence naturelle de l'intention du groupe, et lorsque parfois ce n'est pas le cas nous pouvons utiliser un système de pondération. Nous avons compris qu'un cadre et des règles de fonctionnement précises permettent une parole plus libre. Nous apprenons en faisant.

Concrètement quels sont les sujets que vous traitez en mode intelligence collective ?

Les grands projets qui concernent tout le monde comme l'organisation des 60 ans ou le projet d'agrandissement et de rénovation de nos locaux. Ce travail en intelligence collective se fait selon la taille du groupe sous la forme de world café lorsque nous sommes tous ensemble, de tours de parole par petites équipes jusqu'à 15 personnes. L'équipe de direction fonctionne de cette façon lorsque cela est nécessaire. Les commissions transverses ont émergé

Les sujets que nous avons traités ainsi ont été abordés plus en profondeur, de manière plus complète, avec plus de richesse. Comme ils ont été modifiés ensemble, c'est à la fois plus solide et plus souple.

de l'intelligence collective de notre équipe de direction par exemple. Nous sommes en train de traiter la révision des rémunérations dans l'entreprise de cette manière. Au niveau des équipes, l'organisation et l'utilisation des matériels partagés par les ateliers, l'organisation et l'évolution de l'équipe commerciale ont été abordées en tour de parole.

Quel bilan faites-vous de cette nouvelle manière de travailler ensemble ?

Cela libère petit à petit la parole dans l'entreprise. J'entends des paroles y compris des paroles pas toujours très agréables que je n'entendais pas avant. Les sujets que nous avons traités ainsi ont été abordés plus en profondeur de manière plus complète, avec plus de richesse. Comme ils ont été construits ensemble, ils peuvent

être modifiés ensemble, c'est à la fois plus solide et plus souple. Chacun a un accès équilibré à la parole, attend son tour en silence ce qui permet la maturation. Chacun est responsable de sa contribution. Cette manière de fonctionner pousse chacun à répondre plutôt qu'à réagir. Si j'ai envie de rebondir ou de réagir à ce que vient de dire mon collègue, je dois attendre mon tour et écouter les collègues avant moi dans le cercle, et quand vient mon tour ce besoin automatique de réagir n'est plus présent, je me tourne alors vers mon papier et dit simplement une des réponses que j'avais préparé. Ainsi chacun est moins dans la réaction et plus proche de qui il est. En parallèle, l'ensemble du groupe assiste, non pas à l'addition mais à la multiplication des apports qui fait vivre l'émergence de la conscience du groupe. Ces deux éléments, l'un individuel l'autre de groupe nous rapproche de la pleine

conscience de l'organisation. Je sens les collaborateurs plus vivants, plus authentiques. Mais cela n'est pas forcément facile pour les personnes qui ont toujours travaillé sous un mode directif. Ce n'est pas toujours confortable de prendre la parole et de s'exprimer devant un collectif. Il s'agit d'être patient et de respecter le rythme de chacun.

Nous sommes encore dans une phase où cohabitent deux styles, intelligence collective et organisation hiérarchique. C'est parfois un inconfort que nous partageons et dont nous apprenons. Ce qui est important c'est d'être le plus clair possible sur les sujets traités en intelligence collective et ceux qui ne le sont pas. A partir du moment où un sujet part en intelligence collective, ce qui émergera du travail sera la solution au sujet. Le résultat n'est pas connu ni la temporalité, il s'agit de faire confiance, l'essentiel est dans ce qui est. C'est loin de la maîtrise habituelle des délais et des résultats, c'est plus proche de la vie.

Quels enseignements partagez-vous avec une entreprise qui souhaiterait utiliser l'intelligence collective ?

L'intelligence collective permet à chacun d'être reconnu dans sa richesse, cela permet à l'entreprise d'évoluer de manière plus souple et plus solide. C'est une source d'apaisement pour les individus, pour le groupe, et donc pour l'entreprise. En tant que dirigeant et responsable, cela demande de lâcher le contrôle. Cela implique une autre relation au temps, la vitesse est celle du changement des hommes. Cela demande de garder le cap de l'intention, et l'humilité d'apprendre en expérimentant.

■ Propos recueillis par Agnès Muir Poulle



Ets André Cros

Des commissions transverses non hiérarchiques font avancer l'entreprise

Un travail en intelligence collective de la direction de cette PME industrielle de 50 personnes a fait émerger l'idée de créer des commissions transverses non hiérarchiques pour traiter de l'environnement, de la sécurité, de la formation et du mécénat. Le début d'une nouvelle manière de travailler qui nécessite des ajustements mutuels.



Lors d'une séance en équipe de direction au cours de laquelle chaque directeur a présenté ses contributions, nous avons fait le constat que quatre sujets importants n'étaient pas bien traités dans notre entreprise : l'environnement, la sécurité, la formation, et le fonds de dotation (mécénat). Nous avons alors réfléchi à une nouvelle manière de travailler plus participative et proposé que ce soit des salariés qui traitent ces sujets à travers un travail collaboratif, que nous avons nommé les commissions transverses.

Des commissions transverses non hiérarchiques, pour quoi faire ?

L'équipe de direction a souhaité déléguer une partie de son pouvoir de décision pour libérer des initiatives chez les collaborateurs, leurs idées, talents et richesses, et créer ainsi d'autres relations que hiérarchiques. Il est évident pour nous que la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise repose sur plus de coopération en interne, en impliquant les

salariés sur les thèmes généraux de l'entreprise. La finalité des commissions est de mieux répondre ainsi aux exigences de nos clients et à la satisfaction des collaborateurs.

Une commission a trois grands objectifs. Le premier est de faire progresser l'entreprise en co-construisant sur les thèmes définis entre personnes concernées et en le communiquant à l'ensemble de l'entreprise. Le second est d'instaurer des passerelles entre services et de renforcer ainsi un projet commun pour une meilleure cohésion des équipes. Le troisième est d'impliquer tous les salariés, d'assurer la coordination et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise : les salariés concernés traitent les thèmes dans leur globalité, avec richesse grâce à l'émergence de nouvelles idées liées à la diversité des participants et au processus d'intelligence collective.

Un changement de culture

Nous sommes conscients d'avoir entamé un changement de culture. Il ne suffit pas d'avoir la volonté de développer la prise d'initiatives, la responsabilisation pour que cela existe dans les manières de com-

prendre et de faire spontanément. Nous sommes dans une phase de transition entre une culture hiérarchique traditionnelle pyramidale vers une culture de la coopération et du participatif.

La participation à la communauté de pratiques nous a aidé à avancer sur les questions que nous nous posons pour bien défi-

Etablissements André Cros

Fondés en 1953, les Etablissements André CROS sont une entreprise de service axée sur la vente, la location et la maintenance de matériels pour les domaines de l'industrie et du BTP. Les équipes des Etablissements André CROS interviennent sur des problématiques liées à l'air comprimé, les liquides, l'électricité temporaire et le vide primaire. Elles sont à même de proposer à leurs clients des solutions adaptées à leurs besoins, et mobilisent leurs énergies pour optimiser vos installations et garantir un service de grande qualité.

nir le fonctionnement de ces commissions : qui doit les animer ? Comment les faire fonctionner ? Comment éviter des doublons ? Comment gérer la question du temps et de la rétribution ? La méthode de Bono a permis d'explorer de façon authentique et bienveillante les différents aspects autant positifs que négatifs de notre démarche : il y a un élan que nous devons cultiver, nous devons être attentifs aux compétences et à la reconnaissance des contributeurs, nous devons aussi clarifier les liens entre le travail des commissions et la hiérarchie. Doit-elle être informée des productions des commissions ? A quel moment ? Comment ? Quelle est la légitimité du groupe ? Clarifier aussi les bénéfices à participer à une commission transverse, préciser les relations avec l'équipe de direction...

Un fonctionnement clarifié pour que tous les acteurs se sentent à l'aise dans la démarche

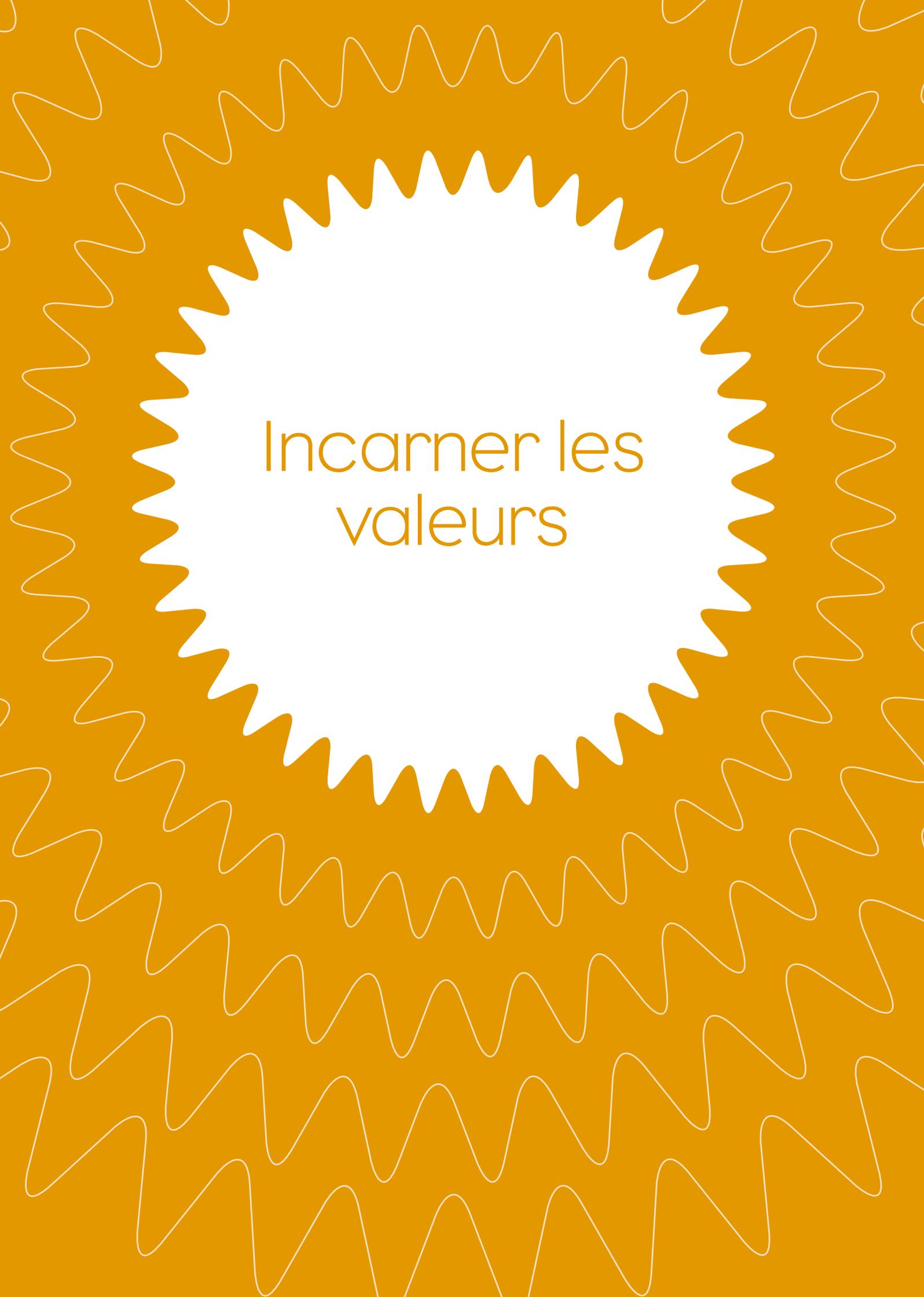
Plutôt que ce soit l'équipe de direction qui fixe le cadre, nous avons proposé un pré-cadre et avons demandé aux commissions de clarifier leur mode de fonctionnement, avec l'équipe de direction et le management, afin que chacun s'y retrouve. Chaque commission transverse a une mission déléguée et est animée par un coordinateur qui propose les membres. Tous doivent être volontaires. L'équipe de direction a désigné un référent dont le rôle est d'accompagner et d'apporter du soutien. Le travail en commissions se réalise sur le temps de travail et la commission

doit proposer un budget si elle estime qu'elle en a besoin.

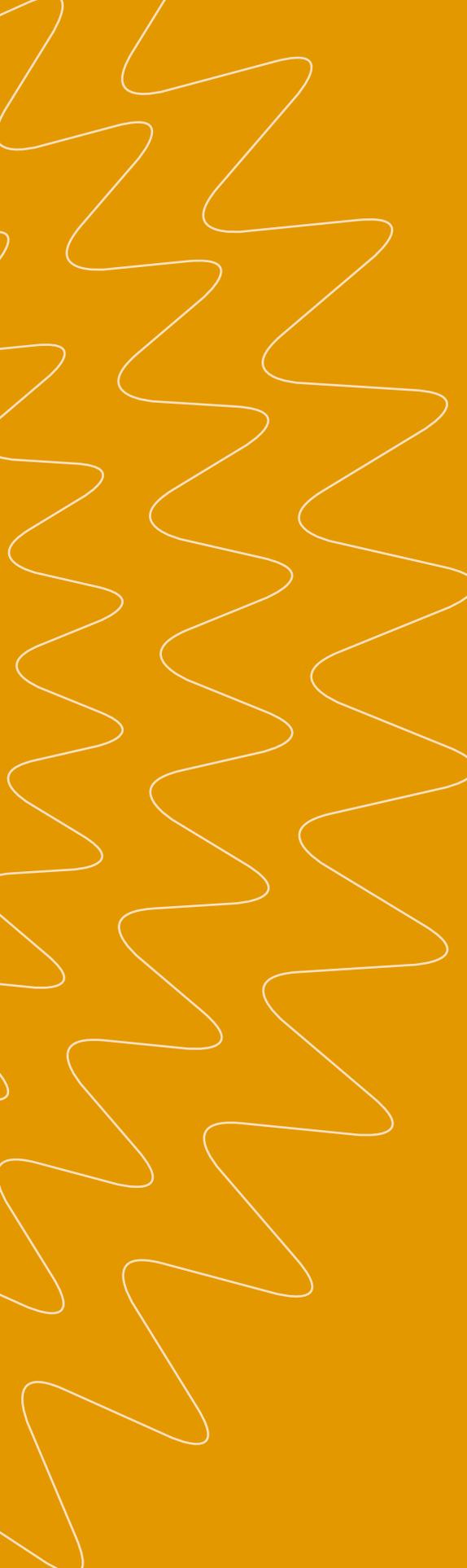
Pour faire fonctionner ces commissions, les coordinateurs ont suivi une formation de 3,5 jours avec la consultante qui nous avait formés à l'intelligence collective. Ils ont ainsi découvert et développé leurs compétences sur les postures et les techniques de facilitation, d'écoute active, de savoir laisser émerger les idées, puis de faire progresser un groupe vers la concrétisation de solutions.

■ *Sophie Trochet*





Incarner les
valeurs



Prendre du recul sur le rôle des systèmes de valeurs dans les organisations nous est apparu comme une figure à déployer. Il ressort de nos échanges que les valeurs constituent une dimension fondamentale de la culture de l'organisation. Tantôt une force tantôt une source de vulnérabilité. Aussi les mots doivent prendre vie. Les valeurs ont besoin d'être explicitées et incarnées pour remplacer des règles déterminées voire imposées. Elles doivent être partagées par l'ensemble des parties prenantes, les acteurs internes, les clients, les fournisseurs et partenaires. Si elles donnent envie de rejoindre l'organisation car elles font sens pour les personnes, elles doivent jouer un rôle dynamique au quotidien. Leur application dans des comportements observables et sans ambiguïté vont permettre aux individus de se sentir en phase et en paix, de ressentir un sentiment d'appartenance qui rend fier et sécurise, de s'engager, d'innover. S'appuyer sur un socle de valeurs solide a aussi pour vertu d'aider les individus et les équipes à développer leurs puissances et leur créativité quand il faut faire des choix dans des situations de dilemmes éthiques. Trois témoignages éclairent ici l'importance d'apporter du soin à la place des valeurs dans le monde du travail d'aujourd'hui.

Les valeurs au service du bien-être collectif

Aujourd'hui, le bien-être au travail est un enjeu majeur de la performance globale d'une entreprise. Pour Guichon Valves, entreprise de 80 personnes basée à Chambéry, motivation et implication du personnel riment avec les valeurs de l'entreprise. Maud Cudraz, chargée de la Qualité Sécurité Environnement a partagé ses questions sur la concrétisation de celles-ci dans le quotidien.



Notre implication dans la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix Economique s'intègre dans la démarche de Responsabilité Sociétale de l'entreprise.

Notre Directeur Général est convaincu que l'entreprise a un rôle important à jouer dans la société et que le développement de l'Homme au sein de l'entreprise y participe. Performance de l'entreprise et intérêt du salarié sont donc naturellement liés. C'est pourquoi nous avons engagé un projet d'entreprise, «Santé et productivité»; afin d'évaluer le bien-être des salariés et d'engager des actions pour le cultiver.

Un binôme de stagiaires a rencontré chaque collaborateur pour recueillir leurs émotions, leur ressenti et leur vécu (quel intérêt il porte à l'entreprise et inversement). Le retour a été

Guichon Valves en quelques repères

Depuis plus de 90 ans, Guichon Valves est pilotée par une équipe de direction orientée sur le long terme. Elle assure intégralement la conception, la fabrication, le montage et les essais d'une gamme complète de robinetterie industrielle sur mesure, de haute performance, manuelle et motorisée, utilisée en pétrochimie, polymères, pharmacie, énergie, marine. Elle emploie 80 personnes, réalise un chiffre d'affaires de 12 M€ CA.

PROFESSIONNALISME <ul style="list-style-type: none">•Compétence technique / Savoir-faire / Expertise•Organisation / Rigueur / Constance•Implication / Engagement•Efficacité•Responsabilité	5 VALEURS NOUS REPRÉSENTENT 	AUTHENTICITE <ul style="list-style-type: none">•Assumer ses actes•Sincère•Etre soi-même
ESPRIT D'EQUIPE <ul style="list-style-type: none">•Respect / Reconnaissance du travail de l'autre•Entraide / Ecoute•Travailler et réussir dans un but commun	COMBATIVITE <ul style="list-style-type: none">•Goût du challenge•Se battre•Entrain !•Ténacité	ENTHOUSIASME <ul style="list-style-type: none">•Motivation / Envie•Curiosité•Envie d'évoluer•Sourire•Ouverture

positif, les personnes se sentent bien dans notre entreprise. Evidemment des demandes d'amélioration sont remontées, nous avons par exemple lancé des formations pour les managers (nous cherchons actuellement à améliorer notre communication interne et la connaissance de nous-même grâce aux profils de personnalité PCM).

Nous avons aussi proposé des temps de partage de météo d'équipe (dans mon service deux fois par semaine où chaque personne est invitée à s'exprimer sur son ressenti en inclusion). Le but est que le manager soit très à l'écoute et sache apporter des réponses concrètes qui améliorent la vie des collaborateurs. Par exemple, lorsque l'on est face à un «irritant» (dans l'organisation de son poste de travail par exemple), on ne va pas attendre l'entretien annuel d'évaluation pour résoudre cette problématique. C'est un début pour nous

de savoir parler de son ressenti, il n'est pas toujours facile d'être authentique (l'authenticité étant une de nos valeurs!).

Tout problème est une opportunité de progresser, les valeurs sont un référentiel incontournable

Par ailleurs, pour travailler sur l'amélioration du bien-être de tous et l'évolution des attitudes, nous avons mené un travail sur les valeurs de l'entreprise. Nous sommes une petite structure et nous constatons à la fois des attitudes très professionnelles et collectives et d'autres hors-jeu. Nous avons une culture du droit à l'erreur et pour nous, tout problème est une opportunité de progresser. Pourtant il ne suffit pas de dire aux personnes d'être responsable pour que cela devienne une réalité pour tous. Certains comportements ne répondent pas à nos attentes entre autres ceux qui ne vont pas dans le sens d'un collectif qui fonctionne



bien (le maintien en propreté du réfectoire par exemple). Aussi, nous avons décidé de mobiliser tout le monde sur les valeurs et les comportements qui sont essentiels à la grande qualité du travail et des relations.

Rendre concrètes les valeurs pour qu'elles guident chacun dans son quotidien

Les valeurs ont été repérées par le Comité de Direction sur la base d'événements qui ont marqués notre histoire et qui animent les équipes. Cinq valeurs nous représentent: Professionnalisme, Combativité, Esprit d'équipe, Enthousiasme, Authenticité. Elles forment un référentiel qui dépasse nos procédures. Malgré tout, il nous a paru très important de donner vie à ces valeurs, de les rendre

concrètes pour qu'elles puissent véritablement nous guider dans notre parcours professionnel et notre journée chez Guichon Valves, au-delà des consignes et standards de notre poste. Ce travail de traduction de nos valeurs en comportements observables a été réalisé dans tous les services. Par exemple, voir ci-dessous ce qui a été produit sur comment vivre l'« esprit d'équipe » au quotidien dans chacun des services. Toutes ces propositions ont été rassemblées dans un document diffusé à l'ensemble du personnel lors d'un moment convivial. Nous avons demandé à chacun de choisir trois comportements par valeur qui lui semblent les plus représentatifs pour l'entreprise. Nous sommes actuellement en lien avec une entreprise de communication pour faire ressortir le choix du personnel sous forme de communication visuelle.

Les valeurs sont un réel support managérial qui nous aide au quotidien. Nous demandons au postulant dès l'embauche de se prononcer sur chacune d'entre elles, puis nous les reprenons systématiquement lors de l'entretien annuel individuel (les points forts et les points d'amélioration sont repris sous la lumière des valeurs). Lors d'un entretien de cadrage ce sont les valeurs qui nous permettent de contextualiser l'attitude à recadrer.

Nous les retrouvons également à chaque communication de la direction auprès du personnel, dans des procédures, dans le « Livret d'accueil des nouveaux arrivants », dans notre Manuel Qualité, etc...

La mise en œuvre de ce système de management par les valeurs doit nous permettre d'assurer une cohérence entre la vision, l'ambition de Guichon et les missions de chaque collaborateur au quotidien. C'est également un levier formidable pour renforcer notre collectif et permettre à chaque manager de tendre vers un comportement transparent, exemplaire, assertif et équitable avec chacun de ses collaborateurs. Nous sommes conscients qu'il reste encore un long chemin à parcourir pour que nos valeurs soient incarnées par l'ensemble du personnel, mais les premières actions engagées montrent déjà des résultats, qui nous confortent dans notre engagement!

■ Maud Cudraz

Traduction de l'esprit d'équipe au quotidien

Commercial

"Je propose spontanément mon aide à un collègue qui exprime ses difficultés lors de la réunion hebdomadaire pour une meilleure répartition des tâches."

Bureau d'études

"Je propose d'aider un chargé d'affaires à rédiger une offre ou un email technique pour un client."

Service logistique

"Je partage les données techniques avec le service méthode."

Achats

"Je laisse un dossier suffisamment clair et concis en cas d'absence pour être traité par un collègue."

Informatique

"Par respect pour mes collègues, je refuse des projets dont je sais que ne pourrai pas tenir les dates de réalisations souhaitées."

Direction administrative et financière.

"J'apporte ma plus value technique au travail d'autrui notamment lors des réunions."

Production

"Je partage mon savoir et j'apprends des autres."

Qualité Sécurité Environnement

"Je déploie les objectifs du service QSE en fonction de l'aide demandée par les autres services pour atteindre ensemble les objectifs de l'entreprise."

Böllhoff

Faire évoluer la posture humaine du manager

Une situation sociale conflictuelle a eu comme opportunité de déclencher des démarches d'écoute et une réelle volonté de prendre en compte la dimension humaine au sein de l'entreprise. Sébastien Bertelodt, DRH du site de la Ravoire, apporte ici son témoignage sur l'évolution des prises de conscience, de l'importance de mieux saisir la reconnaissance au travail et le développement des compétences managériales.



Nous avons démarré notre participation au sein de la communauté de pratiques dans un contexte post-grève, de prise de fonction nouvelle et de réorganisation du service des Ressources Humaines, le tout avec un souhait appuyé de changement de la direction. Nous avons regardé comment prendre ce contexte difficile comme une opportunité de changement. Nous devions prendre le temps de comprendre pour co-construire des solutions adaptées. Nous avons créé des groupes d'écoute avec les différents types de population et de métiers. Nous avons aussi eu le retour des enquêtes de satisfaction salariés. Avec tout cela j'ai de la matière première pour travailler pendant au moins 10 ans! Ceci nous a amené à concevoir une feuille de route RH organisée autour de 5 thèmes : motivation et reconnaissance, développement des femmes et des hommes, renforcer notre capacité à manager, communication, dialogue social. Ma participation à la communauté a commencé avec l'envie et le besoin d'approfondir et d'échanger sur la question de la

motivation et de la reconnaissance : en particulier, comment faire se rejoindre les différences de perception et de ressenti entre l'encadrement et les salariés?

L'analyse de situations a élargi notre vision de la reconnaissance

J'ai témoigné de situations d'écart entre ce que nous pensions faire de notre mieux et la réaction de rejet de certains salariés sur des sujets liés à des changements de poste, à des déplacements professionnels, aux heures dédiées aux déplacements pour des personnes non cadres, etc... Il m'est alors apparu évident que la relation entretenue par chacun avec son besoin de reconnaissance est différente et mérite que l'on prenne du recul. Ces situations ont été travaillées en étude de cas à la fois avec les membres de la Communauté, et à la fois par des étudiants de GEM qui ont exprimé leurs analyses et leurs propositions de solutions. Cela a élargi ma compréhension de la problématique de la reconnaissance. C'est une question complexe et subtile. Dans les cas présentés, il a été mis en lumière que les managers et les responsables doivent savoir comprendre et prendre en compte l'historique des rela-

tions, l'impact des mots utilisés quand nous parlons de certains métiers, du travail des personnes et la valeur des contributions, les décalages de connaissances sur une situation qui font que le manager ne se rend pas compte de l'impact d'une demande qu'il fait au salarié, les sensibilités sur l'argent pour les personnes ayant les salaires les plus bas... Il est alors apparu très important de développer et d'accompagner la posture humaine des managers, et notamment l'écoute active.

Motivation intrinsèque, motivation extrinsèque

Nous avons exploré deux aspects de la motivation, l'intrinsèque et l'extrinsèque. Ces notions ont été largement étudiées par des chercheurs, mais je dirais ici que la motivation intrinsèque désigne le fait d'être motivé par l'activité en propre et par les résultats qui en résultent. La motivation extrinsèque désigne le fait d'être motivé par des récompenses extérieures, de la reconnaissance, des projets, des avantages en nature ou financiers, le statut de son entreprise, de son service... Il ressort de nos échanges l'importance de considérer la première qui est un moteur



puissant de satisfaction et d'engagement. Certes, le travail est un moyen de gagner sa vie mais il est aussi un moyen de donner du sens, d'être en lien, de se sentir utile, d'avoir de la fierté et de ressentir de la satisfaction. Le manager est au centre de cette attention à la motivation des personnes. Il doit être capable d'adapter sa communication suivant son interlocuteur car il y a décalage apparent entre ce que l'interlocuteur souhaite communiquer, dit et ce qui est entendu, compris, perçu par le récepteur du message. A travers le dialogue avec chacun, le manager doit développer son attention à ce qui est important, ce qui met en énergie ou fait baisser en énergie les collaborateurs. Il doit aussi prendre conscience qu'il est un levier clé de motivation ou de démotivation. Le fait de développer ses compétences émotionnelles est essentiel même si j'ai conscience que dans un milieu de production industrielle ce n'est pas toujours facile.

Nous avons aussi mis en évidence les notions de rémunérations intangibles et tangibles. Christelle Tornikoski a souligné l'importance de prendre du recul sur ce qui existe dans les organisations et de veiller à développer les premières car elles sont sources de bien-être et de performance à la fois individuelles et collectives. Nous avons aussi abordé l'évolution des cultures d'entreprise. C'est tout à fait possible, mais nous devons accepter qu'il faut du temps pour faire évoluer les mentalités, les com-

portements, les manières de faire, et c'est pourquoi nous avons lancé ces démarches en mode projet et sur du long terme.

Un séminaire de travail entre la direction et l'encadrement

Après une année de réflexion sur ce thème nous avons décidé de travailler sur la posture managériale et la communication à travers un séminaire à venir avec les managers, pour entre autre poser et partager la

position de la direction. Nous souhaitons avancer par l'exemple... Nous sommes en chemin et nous avons déjà lancé de nombreuses actions : valorisation interne, communication « reconnaissante », mécénat, intégration de personnes en réinsertion, organisation d'événement annuel avec un beau succès au final... Ce sont des signaux positifs dans l'évolution de l'entreprise.

■ Sébastien Berteloodt

Böllhoff, en quelques repères

Créé en 1877 le Groupe Böllhoff, implanté en Allemagne, est une entreprise familiale spécialisée dans la fourniture d'éléments de fixation mécaniques.

Il est présent dans plus de 20 pays au travers de filiales commerciales et de sites de production, et au-delà grâce à un réseau international de distributeurs exclusifs.

Böllhoff-Otalu SA, filiale Française du groupe Böllhoff depuis 1972, conçoit, développe, fabrique et distribue dans le monde entier des solutions d'assemblage. Elle est en particulier leader mondial des écrous à sertir. Forte de ses 350 salariés implantés à Chambéry, elle travaille majoritairement pour la filière automobile, mais aussi l'aéronautique et l'industrie générale, en atteignant cette année un chiffre d'affaires de 77 millions d'euros.

De par son historique familial, le Groupe Böllhoff impulse une vision et des valeurs qui consistent à mettre l'humain au cœur des préoccupations. C'est ainsi que des équipes professionnelles et enthousiastes, des outils de production et de conception performants, associés à une organisation dédiée à l'amélioration continue œuvrent quotidiennement en faveur de la satisfaction de ses clients externes et de la motivation de ses clients internes.

Le manager est le garant de l'application des valeurs

«A chaque fois qu'une organisation s'est recentrée sur ses valeurs, elle a toujours trouvé des ressources pour traverser la crise». Bernard Ugnon-Coussioz, ancien dirigeant d'entreprise, aujourd'hui conseil en alignement du Leadership et de la Stratégie, invite à faire du management par les valeurs une source vivante de pérennité, de créativité et de création de valeur pour la Société.

Quel est le rôle des valeurs dans le bon fonctionnement d'une communauté de travail ?

Elles ont le même rôle que dans toute communauté humaine. Les valeurs répondent à un besoin fondamental de l'être humain de se sentir en sécurité. Elles disent ce que nous avons le droit de faire. Elles donnent un sens et un cadre rassurant. Elles sont aussi un outil d'efficacité. L'application et le déploiement des valeurs permettent des raccourcis, de travailler ensemble mieux et plus vite: chacun sait quels comportements sont adaptés et acceptés, et quels comportements sont hors-jeu.

Quel est le rôle du manager vis-à-vis de l'application de ces valeurs ?

Le leader est celui qui va définir les valeurs: «Doing the right things». Si on prend l'exemple de valeurs humanistes, telles que l'honnêteté, l'éthique, le travail en équipe, la solidarité, le respect, il y a toutes les chances que beaucoup disent «c'est évident» et adhèrent aux valeurs... sans savoir comment les décliner au quotidien. Le manager a la charge de décliner les valeurs, de les mettre en œuvre au quotidien: «Doing the things right».

Le manager est un garant. Il a un rôle de communication et de pédagogie. Il doit communiquer sur les valeurs à respecter. Il doit les expliquer et les illustrer. Le rôle du manager est de faire en sorte qu'elles soient comprises de tous et appliquées par tous. La première qualité d'un manager, c'est son exemplarité. Il est regardé comme un référent, un modèle, une source d'inspiration, celui qui donne le cadre. Il doit donc être un exemple vivant de l'application des valeurs de l'organisation.

Le manager représente une forme d'autorité. On se tourne vers lui quand on est ennuyé ou indécis, ou quand on a peur. Il doit savoir ce que l'on attend de lui et que cela exige de lui une posture irréprochable. Pour cela, il doit aussi identifier et sanctionner le hors-jeu. Il doit être très attentif au

fait que les membres de la communauté se comportent de façon cohérente par rapport aux valeurs. Si il observe des comportements non conformes, il doit savoir en parler, faire clarifier l'intention de la personne, faire réfléchir aux impacts et si la violation est avérée, il doit savoir adopter une forme de sanction; c'est indispensable pour préserver le cadre de sécurité collectif.

De nombreux managers évoquent les difficultés de rester cohérent et vivent parfois des dilemmes, quelle est votre expérience à ce sujet ?

Toujours respecter ses valeurs, d'une part en restant soi-même, d'autre part en respectant les valeurs de l'organisation dans un monde de plus en plus globalisé et

Une organisation qui ne respecte pas ses valeurs en garde des traces et se retrouve fragilisée, minée de l'intérieur même si elle peut avoir un sentiment de mieux être immédiat.

compétitif peut se révéler parfois difficile en effet. Prenons deux exemples concrets :

- Une entreprise prône l'importance de la coopération; une situation de stress peut amener une personne à envoyer « bouler » un collègue, ou à chercher un bouc émissaire pour justifier une incapacité à atteindre un objectif.
- Une entreprise a une valeur d'intégrité dans un contexte de pression de résultat économique immédiat; la tentation classique sera de faire rentrer du chiffre d'affaires rapidement même si la demande du client est contraire à l'éthique.

Dans mon expérience, on peut gérer ces deux situations de la façon suivante :

- Dans le premier cas savoir s'excuser rapidement, apprendre à mieux maîtriser ses émotions, et toujours accepter sa part de responsabilité; ne pas oublier qu'on gagne ensemble ou on perd ensemble!
- Dans le second cas, le manager peut réunir son équipe, expliquer la situation, rappeler les valeurs, constater que la demande client est hors du cadre et conclure que l'on ne va pas prendre cette affaire... en tous cas dans sa forme envisagée. A l'équipe de trouver comment servir les vrais besoins du client et respecter sa valeur d'intégrité!

J'ai constaté qu'à chaque fois qu'une organisation se recentre sur ses valeurs, elle trouve les ressources pour traverser la crise. C'est un générateur d'énergie, de créativité, de confiance pour remettre l'intelligence humaine dans le système. Et l'organisation en ressort renforcée.

A contrario, une organisation qui ne respecte pas ses valeurs en garde des traces et se retrouve fragilisée, minée de l'intérieur même si elle peut avoir un sentiment immédiat de mieux être.

Il faut se rappeler qu'on ne doit jamais transiger avec ses valeurs.

Manager par les valeurs cela a quel sens pour vous ?

Les valeurs ont d'autant plus d'importance que l'on est dans un contexte jamais acquis, où tout change, où les positions de leadership peuvent être mises à mal à tout instant. Dans cet environnement, c'est d'autant plus nécessaire d'avoir un pilotage par les valeurs. Les valeurs c'est ce qui reste quand on a tout perdu. C'est la référence aux valeurs qui va permettre

de prendre les bonnes décisions. C'est un filtre décisionnel.

Les valeurs il faut les vivre intensément tout en restant humble. Dans certaines organisations, plus certains en parlent moins ils les incarnent. La communication sur les valeurs doit être une occasion de fédérer et de renforcer les liens mais pas de mentir.

Dans mon expérience récente de consultant, j'ai rejoint un cabinet très fort sur ses valeurs « To Care, To Dare, To Share ». Dans nos contacts avec les entreprises, nous sommes très explicites sur celles-ci. Si nous sommes consultés pour accompagner une restructuration dont le seul but est de maximiser le profit quitte à détruire de la valeur, nous refusons la mission car nous avons comme ambition de contribuer à travers nos compétences et nos valeurs à un monde meilleur. C'est ce qui nous donne l'envie, la créativité, l'énergie et l'enthousiasme. Lorsque nous partageons cette ambition avec nos interlocuteurs, nous pouvons nous rejoindre et même si le contexte est difficile, nous savons que nous allons tout mettre en œuvre pour trouver des solutions positives, qui feront sens pour tous.

Je ressens un vrai besoin de m'investir à l'avenir tout en conservant ces fondamentaux, au sens des fondations sur lesquelles construire quelque chose de solide et de durable.

■ *Propos recueillis par Agnès Muir Pouille*

Bernard Ugnon-Coussioz, Bio express

Bernard Ugnon-Coussioz est Directeur Associé du Groupe ALSpective (<http://www.alspective.com>), conseil en Alignement du Leadership et de la Stratégie. Auparavant il était dirigeant dans l'industrie informatique.

Pilote d'équipes internationales sur le marché mondial, il a conduit des transformations majeures créatrices de valeur pour toutes les parties prenantes.

Il ouvre de nouvelles perspectives et transforme les problèmes en opportunités. A l'écoute, il mobilise les énergies et sait concilier les aspects techniques et humains.

Il a fondé un cercle de réflexion sur l'attractivité du territoire, participé au conseil d'écoles d'ingénieurs et siège au C. A. de la fondation partenariale Grenoble INP.

A GEM, il est partenaire de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique.

Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible.
Antoine de Saint-Exupéry





**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

TECHNOLOGY & INNOVATION

une école



Sous l'égide de

**Fondation
de
France**



Fondation
pour le Développement
de l'Homme
et de la Société

12, rue Pierre Sémard - BP 127
38003 Grenoble Cedex 01 - 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
INNOVATION CAMPUS