



HAL
open science

Les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales : élaboration d'un mécanisme explicatif

Michaël Roux

► **To cite this version:**

Michaël Roux. Les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales : élaboration d'un mécanisme explicatif. Gestion et management. Université Paris Nanterre, 2017. Français. NNT: . tel-01753382

HAL Id: tel-01753382

<https://hal.parisnanterre.fr/tel-01753382>

Submitted on 29 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS NANTERRE

UFR SEGMI – Département Gestion – CEROS

Ecole doctorale Economie, Organisations et Société

**LES EFFETS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR L'EXPERIENCE ET
LES PRATIQUES MANAGERIALES :
ELABORATION D'UN MECANISME EXPLICATIF**

THESE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par :

Michaël ROUX

Le 11 décembre 2017

COMPOSITION DU JURY

Directeur de recherche :

Carole DRUCKER-GODARD

Professeur à l'Université Paris Nanterre

Rapporteurs :

Isabelle BOUTY

Professeur à l'Université Paris Dauphine

Martine GIROD-SEVILLE

Professeur à l'Université Lumière Lyon 2

Suffragants :

Hervé LAROCHE

Professeur à l'ESCP Europe

Jean-Michel PLANE

Professeur à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3

Caroline JEANTEUR

Chief Strategic Innovation Officer chez Ubisoft

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Cette aventure a commencé autour d'une pizza un jour de septembre à La Défense. Je réfléchissais depuis quelque temps à réorienter ma vie professionnelle vers l'enseignement supérieur et la recherche et j'avais demandé à Carole Drucker-Godard de me parler de son métier et de ce que pouvait vouloir dire « faire une thèse ». Je suis ressorti de ce déjeuner avec un projet professionnel et une Directrice de thèse. Si l'image du thésard peut être celle d'un travailleur solitaire, je me suis très rapidement rendu compte qu'au contraire, il est essentiel d'être entouré et accompagné. Ces quelques mots sont donc dédiés à celles et ceux qui ont été présents durant ces trois années pour un projet qui a, en réalité, très souvent revêtu une dimension collective.

Mes remerciements vont donc d'abord à ma Directrice de thèse, le Professeur Carole Drucker-Godard qui m'a accompagné et guidé avec un engagement sans faille et une grande bienveillance tout au long de cette aventure. La grande liberté intellectuelle et la richesse de nos échanges associées à un cadrage méthodologique rigoureux et des conseils toujours judicieux ont été essentiels à la réussite de ce projet. Sa porte était toujours ouverte et je me souviendrai de nos nombreuses discussions, toujours dans la bonne humeur. Je la remercie aussi pour son accompagnement attentif pour tous les éléments périphériques à la thèse mais qui sont finalement tellement essentiels à sa réussite : la préparation des conférences, la candidature au poste d'ATER, la réalisation des cours... J'ai finalement l'impression que nous avons formé une très belle équipe et j'espère que nous aurons à nouveau l'opportunité de travailler ensemble.

Je souhaite également remercier les membres de mon jury Isabelle Bouty, Martine Girod-Séville, Caroline Jeanteur, Hervé Laroche et Jean-Michel Plane d'avoir accepté d'évaluer mon travail. Vos commentaires et vos remarques représentent autant d'opportunités de progrès et accompagnent mes premiers pas dans la recherche. J'adresse en particulier mes remerciements aux rapporteurs de la thèse, Isabelle Bouty et Martine Girod-Séville pour leurs recommandations et leurs conseils en amont de la soutenance.

Ce projet s'est aussi construit grâce aux échanges et aux nombreux conseils des enseignants-chercheurs de l'Université Paris Nanterre, notamment à l'occasion des réunions du laboratoire MIL, mais aussi de discussions entre deux cours, à la cafeteria : merci à vous d'avoir été présents et de m'avoir toujours ouvert votre porte.

Ce projet de thèse a aussi été l'occasion de développer mes compétences d'enseignement. Je souhaite à cet égard remercier Caroline Ardelet pour sa confiance et ses encouragements. J'ai

beaucoup apprécié ces moments de travail avec toi et tu as contribué à faire de ces deux années d'ATER une expérience particulièrement enrichissante.

J'ai aussi eu la chance d'effectuer ces trois années au sein d'une superbe équipe de doctorants qui m'a permis de développer de nouvelles amitiés. Dans le désordre, merci à Nino, Sarah, Sophie, Julia, Souad, Ella, Ali pour ces moments d'échanges, de rigolades et de solidarité.

Un mot aussi pour les nombreux étudiants que j'ai côtoyés : vous représentez une source inépuisable de motivation et me rappelez toujours pourquoi je me suis engagé dans cette reconversion professionnelle.

Mes pensées vont aussi à Julie Raoux et Caroline Jeanteur, qui m'avez fait confiance et m'avez ouvert les portes de vos entreprises respectives lorsque je vous ai contactées pour la première fois. Je remercie les équipes de Montreuil, Tours et Nantes, en particulier Caroline Deforge et Séverine Lanau pour leur accueil chaleureux lors de mes visites et pour m'avoir libéré leur temps précieux pour nos entretiens. Je remercie aussi Cécile Bernier, Marie-Pierre Mury et Laurence Bibas, formatrices à la pleine conscience, pour leur contribution au projet.

Je souhaite enfin remercier mes proches, ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible tout au long de ces trois années. Merci à toi Magali, pour m'avoir encouragé dès les premiers jours et pour ta présence tout au long de ces trois années, nous poursuivons notre grande aventure. Merci aussi à mes parents Gita et Serge, mes beaux-parents Maryvonne et Raymond qui ont été enthousiastes lorsque je leur ai annoncé que je démissionnais pour me lancer dans une thèse et qui m'ont soutenu sans réserve tout au long de sa réalisation. Je pense qu'ils doivent avoir pris l'habitude de nos « drôles de projets ». Merci à Jean-Philippe, Guillaume et Alexandre pour votre soutien et pour nos échanges. Une pensée particulière pour Fabien qui est à l'origine du sujet de la thèse.

Si l'aventure a commencé autour d'une pizza, elle ne se termine pas autour d'un cocktail post-soutenance. Pour moi, cette thèse n'est pas un aboutissement mais représente le début d'une nouvelle aventure dans la recherche et l'enseignement supérieur.

RESUME DE LA THESE

La présente recherche a pour objet d'élaborer un mécanisme explicatif des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales des managers de proximité ou intermédiaires. Pour cela nous avons mobilisé une littérature croisant la pleine conscience et le manager de proximité / intermédiaire. La question de recherche est formulée à partir d'un double constat. D'une part, la recherche qui s'intéresse à la pleine conscience en gestion est récente et ne propose pas d'approche explicative empirique des liens entre pleine conscience et effets dans les organisations. D'autre part, les travaux concernant la pleine conscience ne s'intéressent pas aux pratiques des managers.

Notre recherche s'inscrit dans un paradigme interprétativiste, développe une approche abductive et propose un modèle théorique « enraciné », au sens de Glaser et Strauss (1967). Sur la base d'une approche exploratoire hybride et qualitative, la méthode combinée de l'étude de cas et de la recherche-action, mise en œuvre par un protocole de développement de la pleine conscience de treize managers au sein de deux organisations différentes, permet d'établir une typologie d'effets perçus de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales, et de proposer un mécanisme explicatif de ces effets.

Le mécanisme mis en lumière par l'étude met en avant la création d'un espace de liberté du manager qui a trois effets principaux sur l'expérience managériale : le développement de l'intelligence émotionnelle, la réduction du stress et une plus grande confiance en soi. Ces changements impactent trois pratiques managériales avec le développement d'une communication moins conflictuelle, plus à l'écoute de l'entourage professionnel, un changement de la posture managériale avec plus de délégation mais aussi plus de proximité relationnelle, et enfin une plus grande capacité d'organisation et de priorisation des activités. Ces changements, corroborés par les collaborateurs, induisent un renforcement de leur bien-être et de leur motivation ainsi qu'une réduction de leur stress sur le lieu de travail.

La recherche met en lumière l'influence de la pleine conscience sur le quotidien du manager et par-delà, l'importance du maintien d'un espace de liberté pour les managers dans un contexte contraint tout comme celle de la gestion des émotions sur le lieu de travail.

Mots clés : manager de proximité, manager intermédiaire, comportement organisationnel, pleine conscience, pratiques managériales, expérience managériale, stress, intelligence émotionnelle, organisation du travail

THESIS ABSTRACT

The purpose of this research is to develop a mechanism to explain how mindfulness affects how middle managers experience and carry out their managerial role. We first reviewed a corpus of literature on mindfulness and middle and first line managers. The research question arises from a twofold observation: firstly, existing research into mindfulness and management does not offer an explanatory approach to the relationship between mindfulness and its impact in organizations and, secondly, the research on mindfulness has not examined the leadership practices of middle managers.

Our research follows an interpretative paradigm and develops an abductive approach in order to propose a grounded theory as suggested by Glaser and Strauss (1967). We applied a hybrid exploratory and quantitative approach based on case studies and action research implemented through a protocol of mindfulness development of thirteen managers in two different organizations. This enabled us to classify the perceived effects of mindfulness on managerial perceptions and practices and to propose an explanatory mechanism for how these effects come into play.

This mechanism shows how mindfulness can free managers from reactive behavior patterns at work, allowing them to develop their emotional intelligence, reduce stress levels and gain greater self-confidence. By changing the participants' experiences as managers, mindfulness changed their managerial practices in three key areas: they learned to communicate in a less conflictual manner and listen more to their professional entourage, they tend to delegate more and have developed closer relationships with their teams, and they have improved their ability to organize and prioritize their work. These changes were corroborated by their teams who reported improved motivation and well-being as well as less work-related stress.

The research underscores the influence of mindfulness on the day-to-day experience of managers, the importance of taking into account emotions in the workplace and the need to give managers working under strong professional constraints greater liberty.

Key words: first line manager, middle manager, organizational behavior, mindfulness, managerial practice, managerial experience, stress, emotional intelligence, work organization

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	20
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE, LA PLEINE CONSCIENCE ET LE MANAGER	28
1. LA PLEINE CONSCIENCE.....	29
1.1 La pleine conscience dans la littérature scientifique	29
1.1.1 Définition de la pleine conscience.....	29
1.1.2 Aux origines de la pleine conscience, la méditation bouddhiste	34
1.1.3 La pleine conscience peut être renforcée par la méditation.....	37
1.1.4 L'échelle Mindfulness Attention and Awareness Scale (MAAS), un instrument de mesure de la pleine conscience.....	39
1.1.5 Les effets de la pleine conscience ont été identifiés et mesurés	41
1.1.6 Les hypothèses de mécanismes de la pleine conscience.....	47
1.2 La pleine conscience et le management, un champ de recherche émergent.....	50
1.2.1 Les hypothèses d'effets de la pleine conscience sur le lieu de travail.....	51
1.2.2 Les effets managériaux constatés de la pleine conscience sur le lieu de travail.....	54
Synthèse de la revue de littérature sur la pleine conscience	60
2. LE MANAGER.....	62
2.1 Les rôles du manager dans l'organisation	62
2.1.1 Définition du manager intermédiaire / de proximité	62
2.1.2 Les rôles du manager dans l'organisation	64
2.2 Le quotidien du manager	72
2.2.1 Des activités fragmentées, variées, brèves, subies	72
2.2.2 Un contexte d'ambiguïté et d'incertitude	75
2.2.3 Un manager sous pression	76
2.3 Le comportement du manager dans l'organisation.....	79
2.3.1 Les émotions au travail.....	79
2.3.2 L'affect du manager et ses conséquences.....	81
2.3.3 L'intelligence émotionnelle, un enjeu clé pour le manager.....	84
SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE.....	88
DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	94
1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET L'OBJET DE LA RECHERCHE	95
1.1 La construction du projet de recherche.....	95
1.2 Un positionnement épistémologique interprétativiste	98
1.2.1 La nature du réel que nous cherchons à connaître (ontologie) : la perception qu'ont les managers et les collaborateurs de leur expérience sur le lieu de travail.....	98
1.2.2 Le projet de connaissance (épistémologie) : une approche compréhensive et empathique des effets de la pleine conscience sur l'expérience des managers et de leurs collaborateurs	100

1.3	L'objet de la recherche : élaborer un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales	102
2.	LE DESIGN DE LA RECHERCHE.....	105
2.1	Une approche exploratoire hybride et qualitative.....	105
2.1.1	Un raisonnement abductif.....	105
2.1.2	Une approche exploratoire hybride	107
2.1.3	Une approche qualitative	108
2.1.4	Une approche qui s'insère dans la théorie enracinée de Glaser et Strauss... sans être inductive	109
2.2	Une stratégie de recherche qui s'inspire de l'étude de cas et de la recherche-action	111
2.2.1	Le choix d'une étude de cas	111
2.2.2	Le choix d'une recherche-action	112
3.	LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE	117
3.1	L'histoire du terrain.....	117
3.2	La conception de l'étude de cas.....	118
3.2.1	L'unité d'analyse : la dyade manager – collaborateurs	118
3.2.2	Une étude multi-cas enchâssée.....	119
3.3	L'échantillonnage.....	120
3.3.1	La taille de l'échantillon	120
3.3.2	L'homogénéité et la diversité de l'échantillonnage.....	121
3.3.3	La constitution de l'échantillon et les précautions méthodologiques correspondantes	123
3.4	La mise en œuvre du développement de la pleine conscience des managers.....	129
3.4.1	La formation MBSR	129
3.4.2	La mise en œuvre du dispositif de formation	131
3.5	La collecte des données.....	131
3.5.1	Des entretiens individuels semi-directifs avec des managers et leurs collaborateurs, avant et après le développement de la pleine conscience	132
3.5.2	Une collecte d'informations personnelles sur chaque participant	137
3.5.3	Le renseignement de l'échelle « Mindfulness Attention Awareness Scale » (MAAS) par les managers au premier et au second entretien.....	137
3.5.4	Le renseignement d'une fiche d'assiduité à la formation MBSR.....	137
3.5.5	Une collecte d'observations lors des conversations et des visites sur le terrain	138
3.5.6	Synthèse des précautions méthodologiques mises en œuvre lors de la collecte des données	138
4.	LA METHODE D'ANALYSE DES DONNEES	140
4.1	Une analyse de contenu	140
4.2	Une conception globale d'analyse inspirée par Miles, Huberman et Saldana.....	140
4.3	La condensation des données : les modalités de codage des données.....	141
4.4	Le choix de l'outil de codage : le logiciel N'Vivo	143
4.5	Les modalités de présentation des données	143

4.6	Les modalités d'élaboration des conclusions	146
5.	LA VALIDITE DE LA RECHERCHE	150
5.1	La validité du construit.....	150
5.2	La fiabilité et la validité de l'instrument de mesure	151
5.3	La validité interne de la recherche.....	154
5.4	La fiabilité de la recherche	155
5.5	La validité externe de la recherche.....	156
	SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE	158
	TROISIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	160
1.	PRESENTATION DU TERRAIN	161
1.1	Allianz : le Centre de Relations Clients	161
1.2	Ubisoft : une diversité de métiers	164
2.	LES RESULTATS DES FORMATIONS MBSR SUR LA PLEINE CONSCIENCE DES MANAGERS ..	166
3.	LES RESULTATS INTRA-CAS	168
3.1	Méthode de construction de chaque analyse de cas.....	168
3.2	Les résultats intra-cas : Ubisoft	170
3.2.1	Responsable projets transverses	170
3.2.2	Responsable commercial	177
3.2.3	Responsable développement de jeux vidéo.....	184
3.3	Résultats intra-cas : Allianz.....	190
3.3.1	Directeur Centre de Relations clients A	191
3.3.2	Directeur Centre de Relations Clients B.....	195
3.3.3	Manager Centre de Relations Clients 1	199
3.3.4	Manager Centre de Relations Clients 2	205
3.3.5	Manager Centre de Relations Clients 3	213
3.3.6	Manager Centre de Relations Clients 4	218
3.4	Les cas sans développement de la pleine conscience	224
3.4.1	Manager centre de relations clients 5 Allianz.....	224
3.4.2	Manager centre de relations clients 6 Allianz.....	225
3.4.3	Responsable marketing Ubisoft.....	225
3.4.4	Responsable services généraux Ubisoft	226
3.4.5	Intérêt des cas sans développement de la pleine conscience pour l'objet de recherche	228
4.	LES RESULTATS INTER-CAS	229
4.1	Les éléments clés des discours avant le développement de la pleine conscience.....	229
4.1.1	La manière dont les managers se représentent leur rôle	229
4.1.2	Les difficultés rencontrées par les managers	231
4.1.3	La manière dont les collaborateurs perçoivent leurs managers	235

4.2	Modélisation dynamique : le mécanisme liant pleine conscience et expériences et pratiques managériales.....	236
4.2.1	Méthode de construction du modèle.....	236
4.2.2	Un échantillon arrivé à saturation.....	240
4.2.3	Présentation du modèle.....	240
4.2.4	Analyse des principaux processus mis en œuvre dans le modèle.....	243
4.2.5	Des modèles similaires quels que soient les contextes organisationnels Ubisoft ou Allianz .	259
4.2.6	Focus 1 : la pleine conscience comme levier d'action pour un manager en souffrance au travail 263	
4.2.7	Focus 2 : des changements dans la prise de décision	265
	SYNTHESE DES RESULTATS.....	269
	QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION DES RESULTATS.....	271
1.	LE ROLE DU MANAGER ET LES DIFFICULTES RENCONTREES	272
1.1	La supervision au cœur du rôle de manager, la contribution stratégique en retrait ?	272
1.2	Les difficultés au quotidien : des difficultés relationnelles et des difficultés d'organisation et de priorisation	273
1.2.1	Les difficultés relationnelles des managers	273
1.2.2	Les difficultés d'organisation et de priorisation des managers.....	276
1.3	Repenser la place des sciences humaines et des émotions dans la formation en gestion ?	277
2.	LE MECANISME EXPLICATIF DES EFFETS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR L'EXPERIENCE ET LES PRATIQUES MANAGERIALES	280
2.1	La création d'un espace de liberté dans l'expérience managériale.....	280
2.2	Les effets de la pleine conscience, via la prise de liberté, sur l'expérience managériale	283
2.2.1	Le développement de l'intelligence émotionnelle	283
2.2.2	Une réduction du stress	284
2.2.3	Un rééquilibrage entre vie professionnelle et vie personnelle	285
2.2.4	Une plus grande confiance en soi	286
2.3	Une évolution des pratiques managériales favorable aux relations entre le manager et son équipe 286	
2.3.1	Une communication moins conflictuelle, avec plus d'écoute	286
2.3.2	Une meilleure priorisation et organisation des activités	287
2.3.3	Un changement de posture managériale	288
2.4	Des effets de contagion émotionnelle sur l'expérience des collaborateurs	288
2.5	Un impact sur la prise de décision ?	289
3.	L'INTERPRETATION METHODOLOGIQUE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	291
3.1	Quelle généralisation des résultats de la recherche ?.....	291
3.2	Les résultats de la recherche répondent-ils à la question de recherche ?.....	291
	CONCLUSION.....	294
	Synthèse de la recherche	295

Les apports de la recherche	296
Les apports théoriques.....	296
Les apports managériaux.....	297
Les apports méthodologiques	298
Les limites de la recherche	299
Les voies de recherche futures	300
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	303
ANNEXES.....	327

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Caractéristiques des managers de proximité et intermédiaires	63
Tableau 2 Illustrations de typologies de rôles de managers dans la littérature.....	65
Tableau 3 Les actions stratégiques des managers intermédiaires (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992)	70
Tableau 4 La fragmentation des activités des managers	73
Tableau 5 Les activités du manager	73
Tableau 6 Les sphères de l'intelligence émotionnelle et les compétences associées (Goleman D., Boyatzis R et Mc Kee A., 2010)	85
Tableau 7 Synthèse de la revue de littérature	91
Tableau 8 Analyse des conditions du mécanisme pour notre recherche	104
Tableau 9 Analyse de notre recherche à la lumière de la recherche-action.....	115
Tableau 10 Présentation de l'échantillon retraité	126
Tableau 11 Précautions méthodologiques prises lors de la constitution de l'échantillon.....	128
Tableau 12 Thèmes des entretiens.....	134
Tableau 13 Précautions méthodologiques prises lors de la collecte des données	139
Tableau 14 Illustration d'une matrice d'analyse intra-cas.....	144
Tableau 15 Extrait d'un tableau de synthèse du discours d'un manager.....	146
Tableau 16 Synthèse des résultats du double codage	153
Tableau 17 Analyse et traitement des principaux risques de biais	154
Tableau 18 Scores MAAS des managers, avant et après la formation MBSR.....	166
Tableau 19 Points clés à retenir des quatre cas sans développement de la pleine conscience	228
Tableau 20 Les représentations des rôles du manager	229
Tableau 21 Les difficultés à exercer le rôle de manager	231
Tableau 22 Comment les managers sont perçus par les collaborateurs.....	235
Tableau 23 Liste et hiérarchisation des thèmes	238
Tableau 24 Extrait de la liste des liens de causalité	239
Tableau 25 Du développement de la pleine conscience à un changement de communication.....	248
Tableau 26 Du développement de la pleine conscience à une meilleure organisation et priorisation des activités	251
Tableau 27 Du développement de la pleine conscience à un changement de posture managériale	254
Tableau 28 Du développement de la pleine conscience à des changements d'expérience des collaborateurs	257
Tableau 29 De la pleine conscience à un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle	259
Tableau 30 Comparaison des classements des thèmes entre Allianz et Ubisoft	261
Tableau 31 La pleine conscience comme levier d'action pour un manager en souffrance au travail	265
Tableau 32 Une décision plus sereine en situation de crise et une plus grande confiance dans ses intuitions pour formuler des recommandations.....	268

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Affective Event Theory (Weiss H.M. et Cropanzano R., 1996)	80
Figure 2 Schéma de l'étude multi-cas enchâssée	120
Figure 3 Logique de réplcation de l'étude de cas.....	123
Figure 4 Planning du terrain	133
Figure 5 Description et illustration du procédé de regroupement et d'abstraction du codage	142
Figure 6 Synthèse de la démarche d'analyse.....	148
Figure 7 Mécanisme responsable projets transverses.....	177
Figure 8 Mécanisme responsable commercial	184
Figure 9 Mécanisme responsable développement de jeux vidéo.....	190
Figure 10 Mécanisme directeur Centre de Relations Clients A	195
Figure 11 Mécanisme directeur Centre de Relations Clients B.....	199
Figure 12 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 1.....	205
Figure 13 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 2.....	212
Figure 14 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 3.....	218
Figure 15 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 4.....	224
Figure 16 Modélisation intercas du mécanisme liant pleine conscience et expériences et pratiques managériales.....	241
Figure 17 Modélisation des principaux processus du mécanisme liant pleine conscience et expérience et pratiques managériales	242
Figure 18 Modélisation du processus 1 : pleine conscience - communication.....	243
Figure 19 Modélisation du processus 2 : pleine conscience - organisation et priorisation des activités	249
Figure 20 Modélisation du processus 3 : pleine conscience - changement de posture managériale	252
Figure 21 Modélisation du processus 4 : pleine conscience - expérience des collaborateurs	255
Figure 22 Modélisation du processus 5 : pleine conscience - équilibre vie privée / vie professionnelle	258
Figure 23 Modélisation du mécanisme - ALLIANZ.....	260
Figure 24 Modélisation du mécanisme - UBISOFT.....	260
Figure 25 Modélisation du processus menant vers une réflexion générale sur le projet professionnel	263
Figure 26 Modélisation du processus menant vers un changement dans les décisions.....	265

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 Retour d'expérience terrain Allianz	328
Annexe 2 Support réunion de lancement.....	334
Annexe 3 Guides d'entretien	341
Annexe 4 Fiche d'information participants terrain et questionnaire MAAS	356
Annexe 5 Informations participants terrain.....	359
Annexe 6 Fiche assiduité formation MBSR.....	363
Annexe 7 Suivi de l'assiduité à la formation MBSR	365
Annexe 8 Journal de bord de la thèse	367
Annexe 9 Architecture du codage	376
Annexe 10 Exemple d'une monographie complète.....	383
Annexe 11 Résultats du double codage.....	393
Annexe 12 Liste des liens constitutifs du mécanisme	407

INTRODUCTION

La pleine conscience ou « *mindfulness* » a fait son entrée dans les entreprises. Aujourd'hui, deux mille salariés de Google ont suivi une formation à la méditation de pleine conscience et l'entreprise dispose d'un responsable de formation à la pleine conscience qui a développé un programme de formation dédié « Search Inside Yourself » (Tan C.M., 2014). Un nombre croissant d'entreprises intègrent désormais des pratiques de méditation au sein de leurs effectifs : Apple, Nike, Facebook, Twitter, E-Bay, Intel, LinkedIn, Mc Kinsey, Procter & Gamble, pour n'en citer que quelques-unes. Elles proposent en général à leurs salariés des dispositifs de formation à la pleine conscience, des espaces et des temps de méditation. La pleine conscience a même fait son entrée au Parlement Britannique en 2014. Ces organisations poursuivent généralement trois objectifs, pour deux cibles différentes. D'une part, elles souhaitent guider les dirigeants vers le développement de leurs compétences de leadership. D'autre part, elles souhaitent accompagner leurs collaborateurs confrontés à des problématiques de stress élevé. Elles espèrent alors développer leur bien-être et les aider à gérer ce stress sur le lieu de travail. Par ailleurs, le renforcement de la créativité des employés et la mise en place de relations plus collaboratives dans les pratiques de travail peut représenter un troisième objectif. Ces pratiques se développent ainsi dans plusieurs entreprises françaises, avec l'appui des Directions concernées : Sodexo, GDF-Suez, LVMH, par exemple. En parallèle, la pratique de la pleine conscience est aujourd'hui reconnue par les autorités publiques. Dans un communiqué de presse du 22 mai 2017, la Haute Autorité de Santé a formulé des recommandations visant à prévenir et prendre en charge le syndrome d'épuisement professionnel et la méditation de pleine conscience figure parmi les approches psychothérapeutiques ou psychocorporelles recommandées.

Il existe plusieurs définitions de la pleine conscience et nous retenons celle-ci : « *la conscience qui émerge quand l'individu porte son attention de manière volontaire dans l'instant présent et sans jugement, au déroulement de l'expérience à chaque moment* » (Kabat-Zinn J., 2003, p. 145). La pleine conscience s'appuie sur le développement d'une attention stable, tournée vers l'instant présent, volontairement portée à l'ensemble des expériences internes et externes entrant dans le champs de perception de l'individu, qui les accueille sans jugement et sans s'y fixer. La pleine conscience est un trait de personnalité, qui varie d'un individu à l'autre, mais aussi d'une période de la vie à l'autre. Des protocoles de développement de la pleine conscience ont été créés, initialement à des fins thérapeutiques, et leur efficacité a été démontrée en termes de réduction du stress et de la dépression, ainsi que de développement du bien-être (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003, Weinstein N. et al, 2009). Les auteurs ont ensuite élargi le champ de la recherche à des populations non pathologiques en s'intéressant aux effets de la pleine

conscience sur les émotions. Ils ont alors établi des liens entre pleine conscience, d'une part, et empathie, régulation émotionnelle et comportementale, d'autre part (Dekeyser M. et al, 2008, Berghmans C. et al, 2010, Newsome S. et al, 2012). Toujours dans cette direction, la recherche a établi un lien entre pleine conscience et intelligence émotionnelle (Schutte N.S. et Malouff J.M., 2011). Un autre champ de recherche a montré les effets cognitifs de la pleine conscience, en termes de mémoire de travail ou de maîtrise du focus attentionnel (Jha A.P. et al, 2010, Chambers R. et al, 2008).

Face au développement des pratiques de pleine conscience dans les organisations et à l'appui de la littérature de psychologie, la recherche en gestion a commencé à s'intéresser à ce concept depuis les années 2010 et s'interroge sur ses effets dans les organisations : les promesses formulées par les promoteurs de cette pratique dans les entreprises sont-elles remplies ? Quels sont les effets de la pleine conscience sur la performance individuelle et collective, sur le bien-être individuel, sur le stress, sur les relations professionnelles, sur le leadership des dirigeants ? Comment se transposent les effets établis par la recherche en psychologie dans les organisations ?

La recherche en gestion sur la pleine conscience est donc encore naissante, même si le rythme des publications s'accélère depuis 2014. Une première étude (Glomb T.M. et al, 2011) formule des hypothèses d'effets de la pleine conscience sur le lieu de travail sur la base des travaux antérieurs en psychologie. Plusieurs travaux empiriques ont ensuite montré les liens entre la pleine conscience et le stress, le bien-être au travail et la réduction du risque de burnout (Flook L. et al, 2013, Manotas M. et al, 2014, Narayanan J. et Moynihan L., 2006, Taylor N.Z. et Milleer P.M.R., 2016), en particulier pour les managers (Roche M. et al, 2014, Shonin E. et al, 2014). La recherche s'est ensuite intéressée aux éventuels effets de la pleine conscience sur certains indicateurs liés à la performance individuelle au travail et a établi des liens entre pleine conscience et engagement professionnel (Leroy H. et al, 2013, Dane E. et Brummel B.J., 2014), comportements organisationnels citoyens (Reb J. et al, 2015). Enfin, plusieurs auteurs se sont penchés sur les relations au travail. Ils ont par exemple établi des liens entre pleine conscience d'une part, et empathie au travail (Craig S.C., 2015), communication tournée vers l'écoute et l'échange (Beach M.C. et al, 2016), et leadership (Françoise D., 2016), d'autre part. Toujours concernant cet aspect relationnel, des liens entre pleine conscience du manager et bien-être et performance de ses collaborateurs ont été mis à jour (Reb J.M. et al, 2014). Cet état de l'art nous permet de constater que les travaux empiriques réalisés s'appuient sur des approches déductives et quantitatives et que les effets de la pleine conscience sur les managers de

proximité ou intermédiaires n'ont pas été étudiés. Il nous semble à ce stade que des pistes de recherche sont ouvertes pour des approches qualitatives qui seraient plus explicatives des phénomènes décrits sur le lieu de travail et qui s'intéresseraient plus spécifiquement aux managers.

Il nous paraît donc pertinent de nous intéresser aux effets de la pleine conscience sur les managers de proximité ou intermédiaires¹ pour les raisons que nous développons ci-après. Tout d'abord, ces managers sont des contributeurs à la stratégie des organisations (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992) et sont essentiels à la réussite des projets de changement (Autissier D. et Vandangeon-Derumez I., 2007). Ensuite, la supervision, qui est au cœur de leur activité, requiert des compétences relationnelles élevées qui tendent à prendre une importance croissante pour la réussite des managers (Tengblad S., 2006, Vie O., 2010, Mintzberg H., 2011). En parallèle, les caractéristiques de leur travail nous amènent à nous interroger sur les effets que pourrait avoir la pleine conscience sur leur quotidien. En effet, l'activité des managers est fragmentée, souvent subie par eux (Mintzberg H., 1973, Kurke L.B. et Aldrich H.E., 1983, Tengblad S., 2006) et la littérature observe que leur charge de travail a tendance à augmenter (Evans J.A. et al, 2004). Cette évolution accroît leur éventuelle difficulté à organiser et prioriser leurs missions et augmente les risques de dispersion au quotidien (Datchary C., 2011). Ensuite, ils évoluent dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude nécessitant de gérer des intérêts et des contraintes contradictoires, et ce, dans un environnement social instable et mouvant (Jackall R., 1988). Enfin, leur métier est caractérisé par une pression importante qui se renforce dans les organisations post-modernes, où les exigences des organisations envers leurs salariés peuvent être illimitées (Aubert N. et Gaulejac V., 1991), et ne prennent pas en compte les contraintes de la réalité (Dujarier M.A., 2006). Etant à la frontière entre le stratégique et l'opérationnel, les managers sont amenés à gérer ces contradictions et semblent particulièrement exposés aux risques de stress, voire d'épuisement émotionnel et de burnout.

L'ensemble de ces considérations nous amène à nous intéresser aux effets de la pleine conscience sur les managers. En effet, la littérature en psychologie a montré que la pleine conscience permettrait une meilleure gestion du stress, une plus grande régulation émotionnelle, un développement de l'intelligence émotionnelle. A la lueur des travaux sur les managers, ces qualités nous semblent clés pour les managers dans leur activité. Par ailleurs, il apparaît, d'une

¹ Dans la suite du document, nous les nommerons aussi « managers » pour des raisons de lisibilité.

part, que très peu de travaux sur la pleine conscience s'intéressent à ces managers en particulier, et d'autre part, que les recherches sur la pleine conscience en gestion établissent des liens entre pleine conscience et les indicateurs visés (stress, comportements...), mais qu'il manque à ce jour une dimension explicative de ces effets, que nous souhaiterions développer. Enfin, il nous semble aussi exister une opportunité de développer une approche plus pratique et plus actionnable des effets de la pleine conscience. Nous proposons donc de nous intéresser aux effets de la pleine conscience sur l'expérience des managers, c'est-à-dire la manière dont ils vivent leur travail, ainsi que sur les pratiques managériales, c'est-à-dire, les pratiques qu'ils mettent en œuvre au quotidien dans l'exercice de leurs fonctions. Enfin, nous intéresser aux managers de proximité ou intermédiaires représente une opportunité d'étudier les éventuelles conséquences de ces changements de pratiques pour leurs collaborateurs. Nous formulons donc notre question de recherche ainsi :

<p style="text-align: center;">Quels sont les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales ? Elaboration d'un mécanisme explicatif</p>
--

Pour mener à bien cette problématique de recherche, la première partie est consacrée à la revue de littérature qui s'articule successivement autour de deux concepts : la pleine conscience et le manager. Dans un premier temps, nous définissons et délimitons le concept de pleine conscience avant d'en présenter les outils de développement et de mesure. Ensuite, nous réalisons un état de l'art de la recherche sur les effets de la pleine conscience en général avant d'étudier plus précisément les travaux qui se sont intéressés à la pleine conscience en gestion. Dans un second temps, nous nous intéressons aux managers : qui sont-ils, quels sont leurs rôles ? Quelles sont les caractéristiques de leurs activités ? Nous terminons cette étude des managers en abordant leur comportement dans les organisations et en faisant un focus sur le rôle que peuvent tenir les émotions dans ce comportement. Cette revue de littérature aboutit à la formulation de la question de recherche

La deuxième partie est consacrée à la méthodologie mise en œuvre pour répondre à la question de recherche et a pour ambition d'en déterminer rigoureusement tous les contours. Nous commençons par expliquer le paradigme interprétativiste qui sert de cadre à la construction de la méthodologie puisque nous nous intéressons aux perceptions des managers et des collaborateurs, véhiculées dans leurs discours. Nous définissons ensuite l'objet de la recherche qui consiste en l'élaboration d'un mécanisme au sens de R. Hedström et R. Swedberg :

« Admettons que nous avons observé une relation systématique (non aléatoire) entre deux types d'événements ou variables *I* et *O*. La manière dont les deux lots d'événements ou variables sont liés l'un à l'autre est exprimée par un mécanisme « *M* » : $I \rightarrow \underline{M} \rightarrow O$ » (Hedström R. et Swedberg R., 1998, p. 12). Le mécanisme que nous souhaitons mettre en lumière lie pleine conscience, d'une part et expérience et pratiques managériales d'autre part. Puis, nous présentons le design de la recherche. Afin de répondre à notre question de recherche, nous mettons en œuvre un raisonnement abductif : le mécanisme que nous souhaitons mettre à jour vise à représenter la meilleure hypothèse afin d'expliquer les effets constatés de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. A partir de là, nous pouvons détailler notre approche qui est exploratoire, hybride et qualitative. A l'instar de B.G. Glaser et A.A. Strauss (1967), nous avons l'intention d'élaborer un modèle théorique substantiel qui trouve ses racines dans les données collectées. Ensuite nous exposons et justifions notre stratégie de recherche qui présente une double caractéristique : il s'agit d'une étude multi-cas enchâssée mais aussi d'une recherche-action. Les cas sont constitués de treize dyades « manager – collaborateurs », issues de deux entreprises différentes. Nous nous inscrivons dans la recherche-action car nous mettons en œuvre un dispositif qui a pour objectif de développer la pleine conscience des managers et donc de transformer la réalité afin de produire de la connaissance (Hugon M.A. et Seibel C., 1988). Nous poursuivons en présentant la manière dont la recherche a été mise en œuvre : quelles sont les modalités de constitution et les caractéristiques de l'échantillonnage, comment concrètement a été mis en œuvre le protocole de développement de la pleine conscience des managers et comment les données ont été collectées. A ce stade, nous insistons aussi sur les précautions méthodologiques prises à chaque étape. Nous poursuivons cette partie méthodologique en présentant les modalités d'analyse des données qui s'inspirent des préconisations de M.B. Miles, A.M. Huberman et J. Saldana (2013). Nous concluons alors la partie méthodologique en discutant de la validité de la recherche et des précautions prises pour la renforcer.

La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats. Après avoir présenté le terrain de l'étude, nous exposons et analysons les résultats de chacun des treize cas. Chacun d'entre eux fait l'objet d'une modélisation du mécanisme explicatif des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales individuelles. Ensuite nous abordons la présentation des résultats inter-cas en commençant par la description du rôle des managers tels qu'ils se le représentent, ainsi que des difficultés rencontrées. Nous proposons alors une

typologie des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales avant de présenter et d'analyser le modèle explicatif inter-cas.

La quatrième partie a pour objet d'avancer des résultats concrets de l'étude et de les discuter à la lumière de la revue de littérature.

Enfin, nous concluons la recherche par une synthèse générale avant d'examiner les apports et les limites de la recherche et de proposer des voies de recherche futures.

PREMIERE PARTIE :

REVUE DE

LITTERATURE, LA

PLEINE CONSCIENCE

ET LE MANAGER

Nous présentons dans cette première partie notre revue de littérature. Elle est composée de deux axes. Tout d'abord, nous explorons le concept de pleine conscience et réalisons un état des lieux de la recherche sur ce sujet, avec un focus sur la recherche en gestion. Ensuite, nous étudions le manager, en particulier le manager de proximité ou intermédiaire. La mise en perspective de ces deux thématiques, pleine conscience et manager nous permet de définir notre sujet de recherche.

1. LA PLEINE CONSCIENCE

Cette partie présente d'abord un état des lieux de l'étude de la pleine conscience par la littérature scientifique, en psychologie en particulier, avant d'approfondir les travaux s'intéressant à la pleine conscience dans les organisations.

1.1 La pleine conscience dans la littérature scientifique

Dans cette partie, nous définissons et explorons le concept de pleine conscience avant d'en décrire les effets constatés par la littérature.

1.1.1 Définition de la pleine conscience

Nous commençons par définir la pleine conscience, puis nous la distinguons d'autres concepts qui peuvent paraître proches.

1.1.1.1 Éléments de définition

Depuis les années 90, la pleine conscience suscite l'intérêt des chercheurs occidentaux en psychologie car ce concept aurait des effets positifs sur le stress, le bien-être ou les performances cognitives.

Jon Kabat-Zinn, qui a développé le protocole de réduction du stress par la pleine conscience (Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR) et a contribué de manière marquante à l'étude et au développement de ce concept en Occident, apporte la définition suivante : « *La Pleine Conscience est la conscience qui émerge quand l'individu porte son attention de manière volontaire dans l'instant présent et sans jugement, au déroulement de l'expérience à chaque moment* » (Kabat-Zinn J., 2003, p. 145). Il note par ailleurs que la pleine conscience, issue de la méditation bouddhiste, est même appelée « le cœur de la méditation bouddhiste » (Thera N., 1962), et qu'elle est universelle. En effet, il ne s'agit pas d'une croyance, d'une philosophie ou

d'une idéologie mais d'une capacité inhérente à tout être humain. La « *pleine conscience est une pratique, un entraînement de l'esprit, pas une mystique* » (Bondolfi G. et al, 2011, p. 168). La contribution de la tradition bouddhiste repose sur le développement de méthodes pour cultiver cette capacité et l'étendre à tous les aspects de la vie.

Les éléments constitutifs de la pleine conscience ont été précisés par un certain nombre d'auteurs. Nous nous appuyons principalement sur les travaux de K.W. Brown, R.M. Ryan et J.D. Creswell (2007) pour présenter les éléments constitutifs de la pleine conscience.

a. Une attention claire portée aux phénomènes internes et externes

Les phénomènes internes vécus par l'individu concernent la respiration (rythme, profondeur...), la posture du corps dans l'espace, les sensations internes (raideurs, battements de cœur, chaleur, ballonnements...), les pensées (identification de l'apparition des pensées et de leur contenu), les émotions (identification de leur apparition et de leur nature : joie, colère, peur...). Les phénomènes externes vécus par l'individu concernent l'ensemble des phénomènes que l'individu perçoit de son environnement au moyen de ses cinq sens : la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher ou le goût. Le champ d'attention est donc large.

b. Une attention non-discriminante et non-conceptuelle

L'attention est pré-conceptuelle. L'individu observe les phénomènes intérieurs et extérieurs sans y apporter de jugement de valeur, d'analyse ou d'évaluation. L'attention portée est « *brute* », l'individu observe les phénomènes, c'est tout. Par exemple, si une émotion, telle « *je suis en colère* », émerge dans le champ de la conscience, l'individu identifie le moment où l'émotion émerge ainsi que son contenu mais ne cherche pas à l'interpréter, à la rattacher à un jugement de valeur en pensant, par exemple, « *la colère, c'est mal, je ne devrais pas être en colère* ». Il ne cherche pas non plus à approfondir cette émotion immédiatement. Il observe l'émotion survenir, passer et disparaître sans s'y accrocher. Habituellement, les individus ont tendance à apprécier, juger, évaluer les phénomènes qu'ils perçoivent : chaque événement perçu est immédiatement interprété, en le catégorisant par rapport à des expériences vécues, évalué par une appréciation telle « *aime, n'aime pas, agréable, désagréable, bien, mal* », teinté d'émotions telle la peur ou la joie par exemple. Finalement, l'individu ne vit pas dans le monde tel qu'il est mais tel qu'il l'interprète, tel qu'il le « *construit* » via les processus cognitifs (Hayes S.C. et al, 1999²). L'individu en pleine conscience s'attache à observer les phénomènes tels qu'ils sont avant de les juger ou de les interpréter.

² cité dans Brown K.W. et al, 2007

c. Une attention souple et flexible

L'individu porte son attention autant à un périmètre large (Brown K.W., Ryan R.M. et Creswell J.D., 2007), comme par exemple, ce qui entre dans son champ de vision, qu'à des points de détails de son expérience, telle la sensation particulière au niveau d'un doigt. La maîtrise de l'attention pour déterminer sur quels éléments la porter est un élément clé de la pleine conscience.

d. Une attitude empirique par rapport à l'expérience vécue

L'individu adopte par rapport aux expériences vécues une attitude proche de celle d'un scientifique : il observe, collecte l'ensemble des éléments accessibles et s'attache d'abord aux faits avant de les interpréter. Pour reprendre l'exemple de l'émotion « je suis en colère », l'individu observe cette émotion comme s'il s'agissait d'un phénomène extérieur. Une distance est créée entre l'individu et l'expérience vécue. Il ne s'agit cependant pas de vivre sa vie en spectateur, de manière froide et non intéressée mais plutôt d'une observation participative qui implique d'avoir conscience de l'expérience tout en étant immergé dans cette expérience (Marcel A.J., 2003). Il en résulte deux conséquences.

D'une part, en prenant conscience de vivre l'expérience et en créant cette distance entre l'individu et l'expérience, il se développe un espace de liberté et de maîtrise des expériences. Dans le cas d'une émotion violente, comme la colère, l'individu prend conscience de cette colère et cette prise de conscience génère un espace de décision sur la manière de vivre cette colère.

D'autre part, cette attention est liée à une attitude positive : comme indiqué plus haut, cette attention n'est pas froide et indifférente mais inclut des dimensions de curiosité, de bienveillance et d'ouverture (Kabat-Zinn J., 2003). L'individu développe la capacité à s'intéresser à chaque expérience qui surgit mais aussi à lui permettre de s'éteindre. En effet, il ne recherche pas continuellement les expériences plaisantes et ne rejette pas les expériences négatives (puisqu'il ne les juge pas de prime abord), mais les accepte toutes (Shapiro S.L. et al, 2006). Bishop S.R. et al, (2004) évoquent aussi une attitude tournée vers l'expérience qui inclut curiosité, acceptation et non-lutte.

e. Une attention portée sur l'instant présent

L'attention est portée sur l'instant présent et non pas sur le passé ou l'avenir. Habituellement, l'esprit a tendance à « vagabonder dans le temps » : se souvenir d'événements passés ou se projeter, s'imaginer des événements futurs. Ce mécanisme est très adapté à la protection, au

maintien ou au développement de soi : se souvenir d'événements heureux dans des moments difficiles, se souvenir d'événements passés pour adopter un comportement adapté dans le présent, former des projets pour l'avenir, ce qui est la première étape pour les réaliser... Par conséquent, l'esprit s'éloigne fréquemment de l'instant présent et cette habitude a tendance à occulter le fait que l'homme n'existe que dans le présent, qu'il n'expérimente pas directement le passé ou le futur. L'individu risque ainsi de ne vivre la réalité des expériences présentes que partiellement ou pas du tout. La pleine conscience implique donc d'être entièrement conscient de l'expérience qui se déroule sur le moment.

f. Une attention stable et continue

La pleine conscience est une qualité inhérente à l'être humain (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003) mais sa stabilité varie d'un individu à l'autre : elle peut être fluctuante ou rare. Le développement de la pleine conscience chez un individu implique une stabilité et une continuité de l'attention et de la conscience des expériences.

En synthèse, la pleine conscience implique donc une attention stable, tournée vers l'instant présent, volontairement portée à l'ensemble des expériences internes ou externes entrant dans le champ de perception d'un individu qui accueille ces expériences sans jugement, avec curiosité et bienveillance et les laisse s'éteindre sans s'y accrocher.

Une fois le concept de pleine conscience défini, nous proposons de délimiter le champ du concept de pleine conscience par rapport à d'autres concepts proches.

1.1.1.2 La pleine conscience se distingue d'autres concepts proches ou présentant des liens avec elle

Il convient de distinguer le concept de pleine conscience étudié ici d'autres concepts qui peuvent être proches ou présenter un lien avec lui. Les principaux axes de distinction portent sur la largeur et la temporalité du champ d'attention, sachant que la pleine conscience implique une attention portée sur un périmètre large d'expériences perçues dans l'instant présent.

La pleine conscience se distingue d'abord de l'absorption (Dane E., 2011). Un individu absorbé est profondément attentif ou impliqué dans une tâche ou une activité (Macey W.H. et Schneider B., 2008) mais cette attention est exclusive. L'attention porte sur l'instant présent à l'instar de la pleine conscience mais elle concerne un périmètre étroit et l'individu ignore les stimuli non directement liés à la tâche ou à l'activité (Rothbart N.P., 2001). Au contraire, la pleine conscience est une attention qui couvre un périmètre large, où l'individu est ouvert à l'ensemble des stimuli qui entrent dans son champ d'expériences.

La pleine conscience se distingue ensuite du concept de « *flow* » (Dane E., 2011), qui se rapproche aussi du concept d'absorption. Le *flow* correspond à un haut niveau d'engagement dans une activité stimulante pour l'individu qui produit des niveaux élevés de concentration et de contrôle (Csikszentmihalyi M., 1990). Le « *flow* » implique une telle concentration de l'individu sur la tâche, qu'il ne se perçoit plus comme distinct de l'activité (Quinn R.W., 2005) : l'action et la conscience fusionnent. Dans ce cas aussi, le concept se distingue de la pleine conscience par au moins deux aspects : le périmètre du champ d'attention, étroit pour le « *flow* », large pour la pleine conscience et l'absence de distance entre l'individu et l'expérience pour le « *flow* ».

La pleine conscience se distingue également de plusieurs états dans lesquels l'individu ne porte pas son attention à l'instant présent, telle la « *pensé contrefactuelle* » qui signifie réfléchir à une réalité alternative au lieu de porter son attention à ce qui arrive (Roese N.J. 1997), la « *pensée prospective* », qui signifie se projeter dans l'avenir en réfléchissant aux résultats d'actions possibles (Gilbert D.T. et Wilson T.D., 2007), ou la « *pensée affabulatrice* » qui signifie fantasmer sur des expériences qui pourraient arriver (Oettingen G. et Mayer D., 2002).

La pleine conscience se distingue ensuite de « *l'esprit vagabond* », état dans lequel l'esprit s'éloigne de l'expérience réelle pour explorer les pensées, mémoires et désirs de manière désordonnée et non maîtrisée (Smallwood J. et Schooler J.W., 2006). Il est à noter que l'esprit humain tend à vagabonder largement et fréquemment dans de nombreuses situations (Mason, M. F. et al, 2007). Si comme pour la pleine conscience, le périmètre d'attention est large, le vagabondage tend à éloigner la conscience de l'expérience vécue dans l'instant présent.

Enfin, il convient de distinguer la pleine conscience du concept de pleine conscience tel que développé par E. Langer (Langer E., 1989³) qui caractérise un état psychologique dans lequel les individus sont ouverts à leur environnement mais traitent des informations tout en y apportant une dimension cognitive : analyse, catégorisation des informations et mise en perspective (Krieger J.L., 2005). La pleine conscience, telle que nous la concevons dans notre recherche, se distingue du concept d'E. Langer car elle exclut la dimension cognitive du vécu des expériences.

En résumé, le concept de pleine conscience traité ici est un concept unique avec ses propres caractéristiques et clairement distinct d'autres concepts, qui s'appuie notamment sur des racines orientales spécifiques que nous abordons dans le point suivant.

³ Cité dans Krieger J.L., 2005

1.1.2 Aux origines de la pleine conscience, la méditation bouddhiste

Il paraît utile de présenter de manière succincte les éléments fondateurs du concept de pleine conscience dans la tradition bouddhiste afin de mieux comprendre ses mécanismes et son envergure. En effet, le concept de pleine conscience tel qu'étudié ici ainsi que les méthodes mises en œuvre pour développer la pleine conscience dans le protocole Mindfulness Based Stress Reduction (Kabat-Zinn J., 1990), s'appuient largement sur les éléments de tradition bouddhiste. Nous nous appuyons principalement sur les travaux de N. Thera (1962) pour expliquer les origines et la signification de l'Etablissement de l'Attention (Satipaṭṭhāna) issu de l'enseignement du Bouddha.

1.1.2.1 Le développement de l'attention : un instrument de libération de l'esprit

Le point de départ de la doctrine bouddhique est l'esprit qui est considéré comme étant à l'origine de toute chose : « *L'esprit précède les choses, les domine, les crée* » (Thera N., 1962, p. 21⁴). Cette hypothèse inclut les perceptions de l'environnement, de son propre corps (les sensations agréables ou désagréables), de sa propre conscience (joie, tristesse...) mais aussi l'appréciation de ce qui est bien ou mal. Dans la doctrine bouddhique, le bien et le mal n'existent pas en tant que tels mais émanent de la conscience. Il en découle, pour un individu, que s'intéresser à son propre esprit, apprendre à le connaître est le point de départ de la compréhension de soi et de son environnement : « *Le message du Bouddha en tant que doctrine de l'esprit enseigne donc trois choses : connaître l'esprit qui est si proche de nous et pourtant si mal connu, former l'esprit qui est si lourd et si obstiné qui pourrait être si souple, et libérer l'esprit qui est partout enchaîné et qui pourtant peut d'ores et déjà obtenir sa libération* » (Thera N., 1962, p. 24).

Le moyen proposé pour atteindre cet objectif est le développement de l'attention, présenté comme la manière qu'à la conscience de percevoir un objet. En développant l'attention, il est donc possible d'approfondir la connaissance de son environnement, de son corps et de son propre esprit et de développer les capacités d'analyser ces éléments. L'individu s'attache à développer une attention dénuée de jugement de valeur, attachée aux faits. Le développement de cette capacité passe par une pratique, un entraînement : « *Ainsi, Bāhiya, vous devez vous entraîner : dans ce qui est vu ici, il ne doit y avoir que ce qui est vu ; dans ce qui est entendu ici, il ne doit y avoir que ce qui est entendu ; dans ce qui est senti ici, il ne doit y avoir que ce*

⁴ Traduction du Bhikku Kassapa

qui est senti ; dans ce qui est pensé, il ne doit y avoir que ce qui est pensé » (Thera N, 1962, p. 155⁵). Le développement de l'attention permet donc de connaître, former et libérer l'esprit.

Tout d'abord, le développement de l'attention favorise la connaissance de l'esprit. L'attention portée permet de développer la largeur et la profondeur d'expérience dans le traitement des événements mentaux. Cette attention doit être dénuée de jugement de valeur, elle doit être attachée aux faits : voir les choses comme elles sont, avec un regard neuf à chaque fois, sans jugement. Cette approche permet donc une clarification de la perception, et construit un fondement à une interprétation plus objective des faits.

Ensuite, le développement de l'attention favorise la formation de l'esprit. Une observation des faits, sans réaction immédiate et sans jugement, permet une connaissance pleine et entière de ce qui arrive réellement (les réactions et jugements deviennent eux-mêmes objets d'attention). Il est alors possible de maîtriser le passage de la pensée à l'action en limitant les réactions immédiates et en prenant un temps de réflexion avant d'agir. Il est aussi possible de se concentrer sur ce qui se passe dans le temps présent : vivre avec pleine conscience l'ici et le maintenant. Réduire les projections dans le passé ou l'avenir permet de réduire les regrets des temps passés ou les craintes des temps futurs :

« Ne reviens pas aux choses du passé

Et pour l'avenir, ne nourris pas d'espérances chères :

Le passé, tu l'as laissé derrière toi

Quant à l'avenir, il n'est pas encore venu

Mais celui qui, avec une vision claire peut voir

Le présent qui est ici et maintenant

Un tel sage doit aspirer à gagner

Ce qui jamais ne peut être ni perdu, ni ébranlé » (Thera N., 1962, p. 152⁶)

Il est alors possible de s'éduquer et de mieux se connaître, de manière plus objective : il est rappelé que l'attention est portée sur les phénomènes, sans jugement.

Enfin, le développement de l'attention favorise la libération de l'esprit. L'attention permet de prendre du recul par rapport aux choses et aux hommes et de développer une attitude plus amicale à leur égard, empreint de curiosité bienveillante. Il devient possible de se libérer du désir, de l'aversion et de l'illusion puisqu'ils deviennent eux-mêmes objet d'attention :

⁵ Extrait du Canon Pali

⁶ Extrait de l'anthologie de textes sur l'attention juste

l'individu est en mesure de prendre une certaine distance, un certain recul par rapport à ces phénomènes et développe une capacité à voir le monde, extérieur et intérieur, tels qu'ils sont et non au travers d'un prisme émotionnel ou de jugement de valeur :

« *A Sāvatti. Le vénérable Sāriputta se rendit auprès du Bienheureux, le salua respectueusement et s'assit à ses côtés. Puis il s'adressa ainsi au Bienheureux :*

- *Un grand homme, un grand homme, ainsi parlent les gens. Dans quelle mesure, Seigneur un homme est-il grand ?*

- *Avec un esprit libéré, Sāriputta, je le déclare on est un grand homme. Avec un esprit non libéré, on n'est pas un grand homme. Alors comment, Sāriputta, l'esprit est-il libéré ? Dans ce cas, Sāriputta, un moine demeure, pratiquant la contemplation du corps sur le corps... la contemplation des sensations sur les sensations... la contemplation de l'esprit sur l'esprit... la contemplation des objets mentaux sur les objets mentaux, vigilant, comprenant clairement et attentif, ayant surmonté la convoitise et l'affliction concernant le monde. Ainsi Sāriputta, est l'esprit libéré. Et avec un esprit libre, je le déclare on est un grand homme. Mais avec un esprit non libéré, on n'est pas un grand homme. » (Thera N., 1962, p. 141-142⁷).*

Nous abordons ensuite les objets de l'attention décrits par la doctrine bouddhique.

1.1.2.2 Les quatre objets de l'attention : le corps, les sensations, l'état d'esprit, les contenus mentaux

Dans la doctrine bouddhique, l'attention est portée sur quatre objets : la contemplation du corps, la contemplation des sensations, la contemplation de l'état d'esprit et la contemplation des contenus mentaux.

Tout d'abord, la contemplation du corps, « *vigilante, clairement compréhensive et attentive* », concerne l'attention sur la respiration et l'attention sur les postures du corps. Il ne s'agit pas de maîtriser la respiration ou de contrôler la posture du corps mais simplement de prendre conscience de la respiration comme phénomène toujours présent en soi. La respiration est vue comme un refuge toujours accessible en cas de difficulté. Ensuite, la contemplation des sensations, « *vigilante, clairement compréhensive et attentive* », concerne une attention portée à la constatation d'états simples (agréable, désagréable, neutre) sans engendrer d'attachement ou de passion. La contemplation de l'état d'esprit, « *vigilante, clairement compréhensive et attentive* », elle, implique que l'individu s'attache à constater ses états d'esprit - entendus

⁷Le grand discours sur l'établissement de l'attention, 22^e texte de la collection des longs discours de Bouddha

comme états émotionnels - à chaque instant et à les noter, sans jugement ni passion. C'est un moyen d'examen de soi et, en général, le simple fait de prendre conscience d'une émotion et de la noter, va faciliter sa dissolution ou sa maîtrise. Enfin, la contemplation des contenus mentaux, « *vigilante, clairement compréhensive et attentive* », implique de prendre conscience et de constater le contenu des pensées.

Porter son attention sur chacun de ces quatre objets permet donc, premièrement d'en prendre conscience, et deuxièmement de mieux les maîtriser par un double mécanisme : une prise de distance par rapport au phénomène et une analyse plus objective du phénomène.

Nous voyons que la pleine conscience, telle que définie dans la littérature scientifique occidentale (Brown K.W., Ryan R.M. et Creswell J.D., 2007), puise effectivement ses origines dans les préceptes bouddhistes. Nous allons maintenant voir que la pleine conscience est un trait qui peut être développé intentionnellement.

1.1.3 La pleine conscience peut être renforcée par la méditation

Il a été établi plus haut que la pleine conscience est une qualité inhérente à l'être humain (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003) et que cette qualité fluctue d'une personne à l'autre. Cependant, la tradition bouddhiste propose, au travers de la pratique de la méditation, des leviers pour cultiver cette qualité, l'affiner et l'étendre à l'ensemble des aspects de la vie (Kabat-Zinn J., 2003).

Le concept a donc été repris et développé en Occident dans les domaines de la psychologie pour formaliser des approches permettant de contribuer au soin des patients.

La plus ancienne est la « Mindfulness Based Stress Reduction » (MBSR) formalisée par Jon Kabat-Zinn (Kabat-Zinn J., 1982) et mise en place dès 1979 au Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society à l'Université Médicale du Massachusetts⁸. C'est l'approche la plus ancrée dans la tradition bouddhiste et nous la détaillerons après une présentation succincte des principales autres approches occidentales liées à la méditation de pleine conscience.

La Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT) est un programme de traitement de groupe de huit semaines pour prévenir les rechutes de dépression qui intègre des éléments de thérapie cognitive avec une application clinique de la méditation pleine conscience (Segal Z.V. et al, 2002⁹). Les études empiriques ont montré que les rechutes sont associées à la réinstallation de

⁸ <http://www.umassmed.edu/cfm>

⁹ cité dans Bieling P.J., et al, 2012

processus cognitifs automatiques comme la rumination et l'évitement. Les patients qui suivent le MBCT sont donc entraînés à prendre plus conscience et à gérer différemment des pensées, des émotions et des sensations corporelles potentiellement dépressives (Bieling P.J. et al, 2012).

L'Acceptance and Commitment Therapy (ACT) est une méthode qui emploie des éléments de pleine conscience et consiste à « *donner aux individus l'opportunité de vivre une anxiété sans avoir à lutter contre elle ou sans être forcément en difficulté* » (Hayes S.C., 1987, p 365¹⁰).

L'ACT s'appuie sur différents éléments communs avec la pleine conscience : volonté de se connecter à ses expériences internes, d'expérimenter le présent, et de ne pas s'identifier à ses expériences (Twohig M.P. et al, 2010).

Enfin, la Dialectical Behavior Therapy (DBT) est un traitement cognitif comportemental initialement développé pour des individus avec des troubles de la personnalité à tendance suicidaire. La DBT est basée sur une thérapie comportementale et inclut aussi des principes de pleine conscience (Neasciu A.D. et al, 2012).

Les approches de MBCT, ACT et DBT ne seront pas approfondies ici pour les raisons suivantes. La MBCT et la DBT s'adressent à des populations psychiatriques à la différence de la MBSR et de l'ACT qui s'adressent aussi à des populations non pathologiques. Pour l'ACT, la pleine conscience n'est qu'un élément parmi d'autres alors que pour la MBSR, la pleine conscience est l'élément central du traitement (Brown K.W. et al, 2007).

Pour revenir à la Mindfulness Based Stress Reduction, il convient d'abord de préciser ce qu'est la méditation de pleine conscience qui en est le soubassement.

La pratique de la méditation de pleine conscience consiste à s'attacher à maintenir son attention éveillée à chaque moment (Kabat-Zinn, J., 1982). L'approche met l'accent sur le maintien d'une observation détachée, à un champ d'objets large et constamment changeant. Le méditant y parvient en deux étapes : tout d'abord, il se concentre sur un objet primaire, la respiration, et une fois que son attention est stabilisée sur cet objet, il étend son champ d'attention progressivement à l'ensemble des objets, en y incluant tous les expériences physiques ou mentales. Le méditant s'exerce simplement à noter toutes les expériences au fur et à mesure qu'elles apparaissent, à chaque instant, sans chercher à les réduire, à les évaluer ou à les retenir. Toute expérience (pensée, sensation, émotion....) qui apparaît dans le champ de conscience devient un objet de méditation jusqu'à la survenue du prochain événement. Cette méditation de pleine conscience est à distinguer de la méditation concentrative ou transcendante qui

¹⁰ cité dans Twohig M.P. et al, 2010

implique la focalisation de l'attention sur un unique objet, sur des périodes longues (20 à 60 minutes).

La formation MBSR est initialement un programme d'entraînement à la méditation pleine conscience développé pour contribuer à soulager les individus de la douleur physique ou pour réduire leur niveau de stress (les effets de la pleine conscience sur le corps et l'esprit seront détaillés plus loin). Il s'agit d'un protocole normé et dont les instructeurs sont certifiés. Nous détaillerons le contenu de cette formation dans le chapitre 3.4. de la partie 2 (méthodologie de la recherche), consacré aux modalités choisies de développement de la pleine conscience des managers. L'efficacité de cette formation a été confirmée par des outils de mesure de la pleine conscience que nous allons présenter dans la partie qui suit.

1.1.4 L'échelle Mindfulness Attention and Awareness Scale (MAAS), un instrument de mesure de la pleine conscience

Dans le cadre des travaux de recherche dans le domaine psychologique pour évaluer les impacts de la pleine conscience sur l'individu, les chercheurs ont développé des instruments de mesure de la pleine conscience. Il s'agit d'évaluer si la personne a un niveau de pleine conscience plus ou moins développé, et ce, dans la durée (Brown K.W. et al, 2007). La plupart des travaux empiriques testent une corrélation entre cette mesure de la pleine conscience chez des individus et d'autres items : niveau de stress, émotions négatives ou positives...

Parmi les échelles développées (Freiburg Mindfulness Inventory, Walach H. et al, 2006, Kentucky Inventory of Mindfulness Skills, Baer R.A. et al, 2004 et Five Factor Mindfulness Questionnaire, Baer R.A. et al, 2006), nous proposons d'approfondir la compréhension de la Mindfulness Awareness and Attention Scale (MAAS) (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003) pour plusieurs raisons. D'une part, sa solidité a été évaluée dans plusieurs articles (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003, Dobkin P.L., 2008 et Jermann F. et al, 2009) et d'autre part, elle est couramment employée dans les travaux empiriques sur la pleine conscience, notamment dans les travaux de recherche sur la relation entre pleine conscience et management (Hülscheger U.R. et al, 2013, Allen T.D. et Kibutz K.M., 2012, Roche M. et al, 2014, Shao R. et Skarlicki P., 2009, Dane E. et Brummel B.J., 2014, Leroy H. et al, 2013, Ruedy N.E. et Schweitzer M.E., 2010, Reb J.M. et al, 2014, Krishnakumar S. et Robinson M.D., 2015, Kong D.T., 2016).

L'objet de la MAAS (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003) est de mesurer, chez un individu, la présence ou l'absence d'attention ou de conscience de ce qui passe à l'instant présent. Parmi les éléments constitutifs de la pleine conscience, l'échelle s'intéresse donc aux dimensions

suivantes : attention, périmètre large d'expériences internes et externes, instant présent. L'échelle n'évalue donc ni les dimensions d'attitude (curiosité, attitude bienveillante), ni celles d'absence de jugement sur les expériences constatées, ni celles de motivation. Il convient en effet, selon K.W. Brown et R.M. Ryan (2003), de distinguer les éléments constitutifs de la pleine conscience (évalués par la MAAS) des conséquences de la pleine conscience (non-jugement, compassion ou acceptation). Par ailleurs, partant du principe que la pleine conscience est une capacité inhérente à l'être humain, pas forcément liée à de la pratique méditative, l'échelle a été développée avec deux parti-pris : mesurer la pleine conscience dans la vie quotidienne (en dehors d'un contexte de pratique méditative) et s'adresser à une population adulte en général qui n'a pas forcément une expérience de méditation ou une connaissance du concept de pleine conscience.

Dans ce même article, les auteurs ont testé si la MAAS permettait de différencier des individus entraînés à développer une capacité de conscience et d'attention de la population adulte en général : l'échelle a donc été testée auprès d'un double échantillon composé d'une part d'individus pratiquant la méditation Zen, dont un élément central de la pratique est l'entraînement de l'esprit à être attentif et conscient de tout ce qui se déroule à l'instant présent, d'autre part d'individus choisis au hasard : les résultats de l'expérimentation ont montré que les individus pratiquant la pleine conscience avaient bien des résultats plus élevés que les autres. Ces résultats confirment ainsi la capacité de l'échelle MAAS à mesurer le niveau de pleine conscience chez les individus. Précisons que le facteur genre n'a pas d'influence sur les résultats et que cette échelle ne mesure pas l'expérience de méditation (MacKillop J. et Anderson E.J., 2007).

L'échelle MAAS a été traduite en Français et cette traduction a été validée sur le terrain (Jermann F. et al, 2009). L'échelle en version française se présente donc sous la forme d'un questionnaire auto-administré composé de 15 affirmations que l'individu évalue sur une échelle de Lickert de 6 points :

1. Presque toujours
2. Très souvent
3. Assez souvent
4. Assez peu souvent
5. Très peu souvent
6. Presque jamais

La structure du questionnaire est la suivante :

Voici ci-dessous une liste d'affirmations sur votre vie quotidienne. Vos réponses doivent refléter votre expérience plutôt que celle que vous souhaiteriez.

1. Il m'arrive d'éprouver une émotion et de ne pas en prendre conscience avant un certain temps.
2. Je casse ou renverse des choses parce que je suis inattentif(ve) ou parce que je pense à autre chose.
3. J'ai des difficultés à rester concentré(e) sur ce qui se passe dans le présent.
4. J'ai tendance à marcher rapidement pour me rendre là où je veux aller, sans prêter attention à ce qui se passe durant le trajet.
5. J'ai tendance à ne pas remarquer des sensations de tension physique ou d'inconfort jusqu'à ce qu'elles captent vraiment mon attention.
6. J'oublie le nom d'une personne presque immédiatement après l'avoir entendue pour la première fois.
7. Il me semble que je fonctionne « en mode automatique » sans être très conscient(e) de ce que je fais.
8. Je fais les choses très rapidement sans y prêter vraiment attention.
9. Je suis tellement focalisé(e) sur le but que je veux atteindre que je perds de vue ce que je suis en train de faire pour y parvenir.
10. Je fais des travaux ou des tâches de manière automatique, sans me rendre compte de ce que je suis en train de faire.
11. Je me surprends à écouter quelqu'un d'une oreille tout en faisant autre chose.
12. Je me déplace en voiture « en pilotage automatique » et il m'arrive d'être étonné(e) de me retrouver là où je suis.
13. Je me surprends à être préoccupé(e) par l'avenir ou le passé.
14. Je me surprends à effectuer des choses sans y prêter attention.
15. Je grignote sans réaliser que je suis en train de manger.

Une fois les instruments de mesure de la pleine conscience présentés, nous nous intéressons maintenant aux effets de la pleine conscience sur l'individu.

1.1.5 Les effets de la pleine conscience ont été identifiés et mesurés

La MBSR s'appuie sur l'hypothèse que la pensée et le corps ne sont pas dissociés et que la première peut influencer fortement sur le second (Kabat-Zinn, J., 1990, p 353). Aujourd'hui, la pleine conscience est employée par les praticiens cliniques dans les traitements de troubles émotionnels et comportementaux, ses effets sur l'individu ont été identifiés et mesurés et son efficacité thérapeutique dans le champ des psychothérapies est reconnue (Bondolfi G. et al, 2011).

1.1.5.1 Des effets physiologiques ont été mesurés

Tout d'abord, des études ont mesuré l'impact possible de la pleine conscience sur le corps et les symptômes de maladie.

En 2003, une étude a mesuré l'impact d'une formation MBSR sur l'activité cérébrale de la zone frontale gauche du cerveau et sur le système immunitaire (Davidson R.J. et al, 2003). Notons

qu'il a été observé un lien entre l'activation de la zone frontale gauche du cerveau (mesurée par électroencéphalogramme) et des émotions positives ou un affect plus stable (Davidson R.J., 1992 et Davidson R.J. et al, 1990). Concernant l'impact de la formation MBSR sur le système immunitaire, l'influence négative du stress sur l'immunité (Glaser R., et al, 1998) et l'impact positif de la relaxation et de la gestion du stress sur les lymphocytes T chez des hommes contaminés par le virus HIV (Antoni M.H., 2000) ont été observés.

Dans cette étude, des individus suivent une formation MBSR : des électroencéphalogrammes sont réalisés avant la formation, juste après la formation et 4 mois après la formation. Ces individus sont aussi vaccinés contre la grippe à l'issue de la formation : le niveau d'anticorps est mesuré trois à cinq semaines et huit à neuf semaines après la vaccination. Le même protocole est réalisé sur un groupe témoin.

Les électroencéphalogrammes montrent une activité cérébrale supérieure dans la zone frontale gauche (liée aux émotions positives) chez les personnes ayant suivi la formation MBSR, à l'issue de la formation et quatre mois après. L'augmentation des anticorps en réponse au vaccin contre la grippe est supérieure chez les personnes ayant suivi la formation MBSR. Un lien entre activité cérébrale liée aux émotions positives, système immunitaire et pleine conscience a donc été observé.

Une autre étude réalisée en 1998 a mesuré l'impact d'un protocole MBSR sur la vitesse de régression des symptômes sur des patients atteints de forme moyenne ou sévère de psoriasis (Kabat-Zinn J. et al, 1998). Là aussi, un échantillon d'individus a été sélectionné qui suivaient le même traitement du psoriasis : photothérapie UVA et photochimiothérapie PUVB. Ces traitements sont employés pour des patients largement touchés ou qui sont résistants aux traitements médicamenteux locaux. Ils sont palliatifs et non curatifs et ont pour but de limiter le développement de la maladie. Une partie des individus a suivi un protocole MBSR en plus des traitements mentionnés ci-dessus. Pour ces individus, la réduction des symptômes a été plus rapide que pour les autres patients (réduction plus rapide des surfaces de peau impactées par le psoriasis). Il est à noter que le stress psychologique a un impact dans la survenue et la sévérité des cas de psoriasis.

Plus récemment, et avec les progrès de l'imagerie médicale, les neurosciences se sont penchées sur les effets de la méditation sur le cerveau et nous proposons d'en étudier deux. Une première étude (Hölzer B.K. et al, 2011) analyse les impacts d'une formation MBSR sur la densité de substance grise sur différentes zones du cerveau. Cette substance grise « *est située dans la moelle épinière et dans l'encéphale, soit dans la profondeur du cerveau, où elle forme de petits*

amas, les noyaux gris, soit en surface (cortex du cervelet et des hémisphères du cerveau). Elle contient surtout les corps cellulaires des cellules nerveuses mais aussi d'autres cellules non nerveuses, formant un tissu interstitiel appelé névroglie, qui apporte les éléments énergétiques aux cellules nerveuses et assure leur protection. La substance grise assure la fonction du centre nerveux : réception des messages, analyse complexe de l'information, élaboration des réponses. Elle se caractérise par l'importance et la complexité des connexions intercellulaires. » (Larousse Médical). B.K. Hölzer et al (2011), rappellent que les études montrent qu'un développement de la matière grise correspond à une amélioration du fonctionnement dans la zone concernée et que ce développement est lié à une activation répétée de la zone concernée. L'étude de B.K. Hölzer (2011) et al, montre une augmentation de la substance grise suite à une formation MBSR dans l'hippocampe gauche, le cortex cingulaire postérieur, la jonction temporo-pariétale et le cerebellum. Les auteurs de l'étude rappellent les rôles de chacune de ces zones du cerveau. L'hippocampe gauche est impliqué dans l'apprentissage et les processus de mémoire, ainsi que dans la modulation du contrôle émotionnel. La jonction temporo-pariétale est impliquée dans la conscience de soi, l'unité spatiale du soi et du corps mais aussi dans la capacité à déduire les désirs, intentions et objectifs des autres, ainsi que dans la compassion. Le cortex cingulaire postérieur est impliqué dans la mémoire autobiographique, et le cerebellum est impliqué notamment dans la régulation des émotions et la cognition. B.K. Hölzer et al (2011) montrent donc qu'une formation MBSR développe des zones du cerveau liées à des mécanismes cognitifs, de régulation émotionnelle et de compassion.

Une seconde étude (Moore A. et al, 2012) montre que la seule méditation centrée sur la respiration a des effets positifs sur les systèmes neuronaux impliqués dans le processus de l'attention (mesure par électro-encéphalogramme) : les individus mobilisent moins de ressources pour reconnaître les objets et modifient l'allocation des ressources cognitives pour une meilleure régulation de l'attention. Il est intéressant de noter que le protocole testé est léger : 3h de formation à la méditation sur la respiration et 10 à 15 minutes de pratique quotidienne sur 16 semaines.

Après avoir décrit les effets physiologiques, nous approfondissons dans les points suivants les effets affectifs et cognitifs.

1.1.5.2 Un impact sur le stress et le bien-être émotionnel et psychologique

a. La pleine conscience aurait des impacts sur le stress et le bien-être émotionnel et psychologique.

Les impacts de la pleine conscience sur divers indicateurs reflétant le bien-être psychologique ont été mesurés (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003). Cette étude a mesuré les corrélations entre l'échelle MAAS de mesure de la pleine conscience et des indicateurs de bien-être psychologique. Des corrélations négatives avec les indicateurs mesurant la dépression, l'hostilité coléreuse, l'anxiété, l'affect négatif et l'impulsivité ont été mises à jour. Parallèlement à cela, des corrélations positives ont été établies avec les indicateurs mesurant l'affect positif, l'appréciation positive de sa vie, un plus haut niveau d'estime de soi ainsi que la vitalité.

Par ailleurs, plusieurs études ont confirmé l'impact de la formation MBSR sur la réduction des affects négatifs, stress, anxiété notamment, et sur le développement du bien-être des individus, de leur régulation émotionnelle et comportementale ainsi que de leur empathie, qu'il s'agisse d'étudiants (Dekeyser M. et al, 2008, Berghmans C. et al, 2010) ou de professionnels du soin (Mackenzie C.S. et al, 2006, Irving J.A. et al, 2009, Newsome S. et al, 2012)

Ensuite, le niveau de pleine conscience serait corrélé avec le niveau de stress perçu immédiat suite à une mise en situation stressante : calcul mental de multiplications complexes à effectuer avec un évaluateur en face, dans un temps très court, avec chronométrage et enregistrement. Ce stress est moins élevé chez des individus ayant un niveau de pleine conscience (échelle MAAS) plus élevé que les autres (Weinstein N. et al, 2009). Cette même étude a aussi montré que les individus présentant un plus haut niveau de pleine conscience mettent en place des stratégies de gestion des événements stressants plus adaptatives, c'est-à-dire qu'ils mettent en place des stratégies de gestion active de l'événement au lieu de mettre en place des stratégies d'évitement. Ces individus ont aussi généralement une appréciation plus positive des expériences vécues au quotidien.

b. Une corrélation positive entre pleine conscience et intelligence émotionnelle

Il a aussi été mesuré une corrélation positive entre la pleine conscience (toujours mesurée via l'échelle MAAS) et l'intelligence émotionnelle (Schutte N.S. et Malouff J.M., 2011), définie comme la capacité à reconnaître les indices émotionnels, comprendre les complexités et subtilités des expériences émotionnelles, réguler efficacement et de manière appropriée les émotions et maîtriser, utiliser les émotions dans des buts définis (Mayer J.D. et al, 2008). Partant de l'hypothèse qu'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle génère du bien-être, de l'affect

positif et de la satisfaction par rapport à la vie (Austin E.J. et al, 2005), l'expérimentation met en lumière l'impact positif de la pleine conscience sur ces éléments. Soucieux d'examiner cette corrélation de plus près, nous reviendrons plus en détail sur le concept d'intelligence émotionnelle au travail dans la partie 2.3.3. consacrée au manager.

1.1.5.3 Un développement des capacités cognitives

Un troisième volet de recherche a mis en avant l'impact de la pleine conscience sur les capacités cognitives des individus. A cet effet, rappelons que la maîtrise de l'attention est le fondement de la pleine conscience dans la doctrine bouddhiste et que la méditation pleine conscience est en grande partie un entraînement à maîtriser son attention. Il en découle des bienfaits de la pleine conscience sur les capacités cognitives, en particulier sur l'attention et la mémoire de travail.

a. Les effets de la pleine conscience sur l'attention

Tout d'abord, un premier champ d'expérimentations a cherché à évaluer l'impact possible de la pleine conscience sur l'attention.

Dans une première étude, des individus sont formés à la méditation pleine conscience et l'impact de cette formation sur leur maîtrise de l'attention est mesuré (Chambers R. et al, 2008).

Deux dimensions de l'attention sont ici étudiées. Tout d'abord les auteurs étudient la capacité à soutenir son attention, entendue comme la capacité à diriger et focaliser son activité cognitive sur des stimuli spécifiques sur une période de temps prolongée : lire un journal requiert ce type d'attention, puisqu'il faut être capable de se focaliser sur une activité de lecture suffisamment longtemps (Sarter M. et al, 2001). Ensuite, ils étudient l'orientation de l'attention entendue comme la capacité à orienter volontairement le focus attentionnel d'un stimulus à l'autre : par exemple, en voiture, compter le nombre de voitures rouges et bleues croisées ; les premières sont bleues (1,2,3) et tout à coup des voitures rouges apparaissent, il est alors nécessaire de rediriger son attention pour compter une nouvelle catégorie en parallèle (3 bleues, 1 rouge, puis 3 bleues, 2 rouges...) (Garavan H., 1998).

Des individus sont formés à la méditation pleine conscience, l'évolution du niveau de pleine conscience mesurée (échelle MAAS) et les impacts sur la capacité de soutenir son attention et la capacité à orienter le focus attentionnel mesurés (vs un groupe témoin, non formé à la pleine conscience). Le groupe formé à la pleine conscience a vu sa capacité à soutenir son attention renforcée significativement, sans qu'il y ait eu d'évolution significative sur sa capacité à orienter le focus attentionnel.

Une autre étude s'intéresse à l'impact de la pleine conscience sur l'attention visuelle (Hodgins H.S. et Adair K.C., 2010). Le groupe de méditants (composé pour partie seulement de méditants ayant suivi une formation MBSR, les autres étant issus d'autres centres de méditation) obtient de meilleurs résultats sur le traitement visuel d'informations : meilleure perception des changements dans des scènes qui s'enchaînent rapidement, meilleure concentration visuelle (capacité à compter des objets en mouvement sur une vidéo), meilleure capacité à interpréter les images et à déplacer le centre de l'attention (capacité à identifier des perspectives alternatives dans des images fixes ambiguës), meilleure flexibilité de l'attention sélective (capacité à orienter son attention et à abandonner les informations incorrectes).

Enfin, une troisième étude (Kuo C.H. et Yeh Y.Y., 2015) montre qu'une pratique de cinq minutes de méditation de pleine conscience entre deux tâches successives favorise le passage de l'attention d'une tâche à une autre. Cette pratique réduit les processus mentaux subsistants de la première tâche qui viennent « polluer » l'exécution de la seconde tâche.

b. Les effets de la pleine conscience sur la mémoire de travail

Un autre champ de recherche concerne l'impact de la pleine conscience sur la mémoire de travail (Jha A.P. et al, 2010). Les auteurs définissent la mémoire de travail comme un système cognitif étroitement lié à l'attention et à capacité limitée qui permet, sur un court laps de temps (moins d'une minute), de manipuler l'information pendant la réalisation de tâches cognitives complexes afin d'effectuer une action dirigée vers un but (par exemple : retenir un numéro de téléphone). Ce système est sensible aux interférences (quelqu'un vient parler à la personne au moment où celle-ci essaie de retenir le numéro de téléphone et qui par conséquent va l'oublier). Il s'agit d'une mémoire à court terme.

L'étude met en lien pleine conscience, gestion du stress et mémoire de travail. En préambule, il est indiqué que de hauts niveaux de stress et de perturbations émotionnelles sur une longue durée peuvent générer des difficultés cognitives, en particulier une dégradation de la mémoire de travail. Il a été vu plus haut que la pleine conscience permettait de réduire le niveau de stress perçu et de développer le bien-être émotionnel et l'affect positif. Lors de l'expérimentation, un groupe de militaires en préparation de déploiement (donc en situation de stress élevé sur une période de plusieurs mois) est formé à la pleine conscience via le « Mindfulness-Based Mind Fitness Training » (MMFT), une formation à la pleine conscience similaire à la MBSR adaptée au contexte militaire (intégration de la pleine conscience dans un contexte de groupe, à l'entraînement de la préparation de déploiement et aux missions anti-insurrectionnelles). Un groupe témoin de militaires en préparation est suivi en parallèle sans formation. La nature

négative ou positive des émotions est mesurée via l'échelle PANAS auto-administrée « Positive Affect Negative affect Scale » (Watson D. et al, 1988) et la mémoire de travail est évaluée par le test Ospan « Operation Span Task » (Unsworth N. et al, 2005) qui consiste en la réalisation d'une série d'exercices de mathématiques tout en tentant de retenir une séquence aléatoire de 3 à 7 lettres.

Pour le groupe qui n'a pas pratiqué la pleine conscience, le haut niveau de stress génère une réduction significative de la mémoire de travail. Pour ceux qui ont été formés et ont pratiqué la méditation de manière intensive, la mémoire de travail est maintenue dans des conditions de haut niveau de stress avec une réduction de l'affect négatif. Nous notons que la qualité de la mémoire de travail est corrélée à l'intensité et à la régularité de la pratique de la méditation : ceux qui ont été formés mais ont peu pratiqué la méditation ont une mémoire de travail moins dégradée que le groupe témoin mais pas aussi élevée que ceux qui ont beaucoup pratiqué.

Enfin, nous notons que F. Zeidan et al (2010) ont montré qu'une formation à la pleine conscience raccourcie (formation sur 4 jours, avec 20 minutes par jour de formation) a aussi des effets bénéfiques sur l'attention (Zeidan F. et al, 2010). En effet, comme vu plus haut, le protocole MBSR est chronophage (une session de deux heures par semaine pendant 8 semaines). Il est observé, pour les individus formés via ce protocole raccourci sur 4 jours, un renforcement de la pleine conscience, une amélioration de la mémoire de travail et de la capacité à soutenir son attention sur la durée. Nous remarquons cependant que les effets de ce protocole particulier n'ont pas été comparés à ceux d'une formation plus longue : il n'est donc pas possible à ce jour de comparer les résultats, sur le long terme notamment, entre ces deux types de formation.

Une fois ce panorama des effets de la pleine conscience sur le stress, le bien-être émotionnel et psychologique ainsi que sur les facultés cognitives dressé, nous allons nous intéresser aux mécanismes de la pleine conscience. Nous estimons cependant d'ores et déjà que ces effets, qu'ils soient affectifs ou cognitifs, représentent un intérêt certain sur le lieu de travail, en particulier pour les managers et leurs équipes.

1.1.6 Les hypothèses de mécanismes de la pleine conscience

Si les mécanismes liant la pleine conscience et ses effets sont aujourd'hui encore mal connus, des hypothèses ont été formulées pour les expliquer (Shapiro S.L. et al, 2006). Les auteurs formulent l'hypothèse selon laquelle la pleine conscience génère un glissement de perspective chez l'individu. Au lieu d'être immergé dans les scènes de son histoire personnelle, il est

capable de prendre du recul et d'en être le témoin : « *la première réalisation de la méditation est que le phénomène contemplé est distinct de l'esprit qui le contemple* » (Goleman D., 1980, p146¹¹). En portant attention intentionnellement et de manière non-jugeante à ses contenus mentaux, celui qui pratique la pleine conscience devient le « *soi observateur* » (Deikman A.J., 1982¹²) capable d'observer le contenu de sa conscience et il réalise, par conséquent, qu'il n'est pas seulement ce contenu, mais qu'il est plus que cela. Il ne se définit plus seulement par ses émotions, ses pensées et ses sensations mais il les accompagne et devient l'observateur ou le témoin de son histoire.

Ce glissement de perspective aurait, à son tour, trois conséquences : d'une part, une réduction des schémas comportementaux automatiques associée à une plus grande flexibilité cognitive, émotionnelle et comportementale, d'autre part, une clarification des valeurs, et enfin une plus grande capacité à s'exposer aux stimuli.

a. La réduction des schémas comportementaux automatiques et une plus grande flexibilité cognitive, émotionnelle et comportementale

L'autorégulation est le processus par lequel le système développe une stabilité de fonctionnement et une capacité d'adaptation au changement. Via le glissement de perspective, l'individu serait plus en capacité de gérer des informations désagréables de manière réfléchie plutôt que de suivre des automatismes. Par exemple, si un événement anxigène survient auquel la personne s'identifie fortement, elle risque de réagir de manière automatique à l'anxiété générée et d'adopter des automatismes : boire, fumer, sur réagir. Le glissement de perspective permettrait de prendre du recul par rapport à l'anxiété, de la percevoir comme un état émotionnel passager et donc d'être en mesure de mieux la gérer.

Il se créerait donc un espace de liberté par rapport à ces états qui libère la personne de schémas comportementaux automatiques. La personne pourrait donc choisir de mettre en place des comportements plus adaptés à ces états.

Une expérimentation appuie cette hypothèse en montrant une corrélation entre le niveau de pleine conscience et la régulation émotionnelle et comportementale (Brown K.W. et Ryan R.M, 2003).

Le glissement de perspective rendrait donc possible une plus grande flexibilité cognitive, émotionnelle et comportementale. Au lieu de s'identifier aux expériences et donc de réagir avec

¹¹ cité dans Shapiro S.L. et al, 2006

¹² cité dans Shapiro S.L. et al, 2006

des pensées, émotions et comportements conditionnés par des automatismes ou des habitudes, il deviendrait possible, en développant un espace d'observation et de calme, de développer une liberté de choix des comportements ou émotions.

b. La clarification des valeurs

Le glissement de perspective permettrait aussi de clarifier ses valeurs. Celles-ci sont conditionnées par la famille, l'environnement culturel ou social, et l'individu ne réalise pas que ces valeurs dictent ses choix et comportements. Une prise de distance par rapport à ces valeurs lui permettrait de redécouvrir et de choisir celles auxquelles il adhère réellement. Là aussi, un espace de liberté se créerait qui permettrait de choisir ses valeurs au lieu de les subir. L'expérimentation de Brown K.W et Ryan J.M. (2003) montre que les individus avec un plus haut niveau de pleine conscience agissent de manière plus congruente avec leurs valeurs.

c. Une plus grande capacité à s'exposer aux stimuli

Enfin, la capacité à être le témoin dépassionné des contenus de sa conscience permettrait de vivre des émotions très fortes avec plus d'objectivité et de manière moins réactive. Il deviendrait possible de réduire la tendance à éviter ou à refuser les états émotionnels négatifs et donc d'augmenter sa capacité à s'exposer à ces états émotionnels. La personne développerait une capacité à vivre, explorer et tolérer un champ plus large de pensées, émotions et sensations.

A ce stade de la revue de littérature, et avant de nous intéresser au champ de recherche concernant les interactions entre pleine conscience et management, nous proposons la synthèse suivante :

Synthèse de la littérature consacrée à la pleine conscience en général

- La pleine conscience est définie par une attention aux expériences large, volontaire, dans l'instant présent et sans jugement ;
- dans la doctrine bouddhiste, la pleine conscience est un outil de libération de l'esprit ;
- le développement de l'attention portée dans l'instant présent permet une meilleure connexion entre l'individu et ses expériences internes, ses émotions, ses pensées et avec les événements survenant dans son environnement ;
- le glissement de perspective permet à l'individu de prendre une certaine distance par rapport aux événements et aux expériences, aux émotions, aux pensées, aux automatismes et réactions conditionnées ;
- enfin, l'entraînement à la maîtrise de l'attention a des effets sur les capacités cognitives, l'attention et la mémoire de travail en particulier.

L'ensemble de ces éléments nous semble présenter un intérêt pour le champ managérial. C'est pourquoi nous explorons, dans la partie qui suit, les travaux qui étudient le lien entre pleine conscience et management.

1.2 La pleine conscience et le management, un champ de recherche émergent

Nous proposons maintenant d'explorer les travaux de recherche qui ont étudié les interactions entre pleine conscience et le champ managérial. La pleine conscience soulève un intérêt croissant au sein des organisations depuis le milieu des années 2000 : plusieurs entreprises clés, du secteur technologique notamment, ont mis en œuvre des programmes s'appuyant plus ou moins largement sur la pleine conscience : Google, Apple, Sony, ING...). Ces programmes ont généralement un double objectif au niveau individuel et collectif. D'un point de vue individuel, les organisations cherchent à développer la motivation, l'engagement de leurs salariés, mais aussi la créativité, l'autonomie et la capacité à s'adapter au changement et à gérer le stress. D'un point de vue collectif, elles cherchent à développer la coopération, la communication et l'intelligence collective. Depuis 2010, ces différentes expériences ont soulevé l'intérêt de la

recherche en gestion pour la pleine conscience, qui s'est attelée à en étudier et valider les mécanismes et les effets sur le lieu de travail. Nous remarquons donc que la littérature concernant les effets de la pleine conscience dans les organisations est encore naissante. Ainsi, nous proposons d'abord de présenter en quoi les qualités développées par la pleine conscience pourraient avoir des effets positifs sur le lieu de travail, avant d'explorer la littérature empirique qui en a constaté les effets sur ce même lieu de travail.

1.2.1 Les hypothèses d'effets de la pleine conscience sur le lieu de travail

En 2011, et sur la base de la littérature existante, T. Glomb et al, proposent un modèle qui lie les qualités développées par la pleine conscience avec la performance, d'un côté, et le bien-être des employés au travail, de l'autre (Glomb T.M. et al, 2011). Ils reprennent les travaux antérieurs et réalisent une série d'entretiens avec des pratiquants de pleine conscience pour étayer leurs travaux.

Comme vu plus haut, la pleine conscience génèrerait un glissement de perspective et donc une moindre identification entre l'individu et les expériences vécues, une réduction des processus mentaux automatiques et une conscience des mécanismes de régulation physiologiques. Ces trois mécanismes permettraient, à leur tour, la mise en place de mécanismes secondaires qui pourraient être bénéfiques sur le lieu de travail et qui seraient les suivants : la prise d'un temps de réflexion avant d'agir ou de parler, la réduction des ruminations, le renforcement de l'empathie, une meilleure régulation de l'affect, le renforcement de la détermination et de la persévérance, une amélioration de la mémoire de travail et une meilleure capacité à prévoir et anticiper ses propres réactions émotionnelles.

a. La prise d'un temps de réflexion avant d'agir ou de parler

La pleine conscience encouragerait l'individu à prendre un temps de pause avant de répondre à un stimulus environnemental (Siegel D.J., 2007). Ce temps permettrait à la personne de réfléchir et de considérer plus de solutions pour répondre à un événement au travail plutôt que d'agir de manière impulsive, réactionnelle ou habituelle. La personne prendrait aussi le temps d'agir en cohérence avec ses buts, besoins et valeurs.

Dans l'environnement professionnel, cela permettrait probablement une amélioration de la prise de décision mais aussi une réduction de la communication impulsive ou agressive.

b. La réduction des ruminations

La rumination est un mécanisme par lequel l'individu qui se trouve face à une difficulté, se focalise de manière répétitive et passive sur les symptômes, causes et conséquences de cette

difficulté (Nolen-Hoeksema S., 1991). La rumination provoque, sur le lieu de travail, une baisse de la concentration, le développement d'humeurs négatives, une baisse de l'efficacité et une difficulté à accepter l'aide des autres.

La réduction des ruminations liée à la pleine conscience permettrait donc un développement de l'efficacité au travail, du travail collaboratif ainsi qu'une réduction de l'affect négatif.

c. Le renforcement de l'empathie

L'empathie est la capacité d'un individu à se mettre à la place de l'autre. Elle lui permet d'entrer en résonance avec autrui et de développer de la compassion (Cozolino L., 2006). En renforçant sa capacité à comprendre et accepter ses propres processus émotionnels, l'individu développe sa capacité à comprendre et accepter les processus émotionnels des autres, comme par exemple, tolérer les émotions négatives des autres.

L'individu développerait, avec l'appui de la pleine conscience, ses compétences sociales et relationnelles dans l'environnement professionnel.

d. Une meilleure régulation de l'affect

La régulation de l'affect permet de favoriser les émotions positives et de réduire les émotions négatives. Plusieurs conséquences sont identifiées sur le lieu de travail : meilleure résilience face à des événements négatifs, meilleure capacité à gérer des événements stressants et meilleure communication avec l'entourage. Par ailleurs, il a été établi par plusieurs études empiriques que les émotions d'un leader se répercutent sur l'état émotionnel des membres de son équipe, sur l'ambiance générale de l'équipe et sur l'efficacité de sa coordination (Bono J.E. et Ilies R., 2006 et Sy T. et al, 2005).

Le collaborateur en pleine conscience développerait ainsi une meilleure gestion du stress ainsi que des qualités relationnelles, essentielles notamment pour les managers.

e. Un renforcement de la détermination et de la persévérance

Vu que les personnes en pleine conscience sont plus connectées à leurs états émotionnels, elles agissent plus en accord avec leurs valeurs et intérêts (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003). Or un alignement entre objectifs et valeurs dans l'environnement professionnel est associé avec une plus grande persévérance, une plus grande motivation et des efforts plus importants pour atteindre ces objectifs (Bono J.E. et Judge T.A., 2003).

Ainsi, le développement de la pleine conscience aurait des effets positifs sur la performance des collaborateurs

f. Une amélioration de la mémoire de travail

Nous avons vu que la pleine conscience permettait de maintenir la mémoire de travail dans une situation stressante (Jha A.P. et al, 2010).

La pleine conscience permettrait donc aux collaborateurs de maintenir leurs capacités cognitives dans des situations de stress professionnel et de mieux gérer des demandes multiples simultanées.

g. Une meilleure capacité à prévoir et anticiper ses propres réactions émotionnelles

En permettant aux individus de moins s'identifier avec leurs émotions et de réduire les pensées automatiques, la pleine conscience leur permettrait de mieux anticiper leurs propres réactions émotionnelles à venir. En général, les individus auraient du mal à prévoir leurs réactions émotionnelles face à un événement à venir : ils auraient tendance à surestimer leur bonheur en cas d'événement positif et à surestimer leur malheur en cas d'événement négatif (Gilbert D.T. et al, 1998). Ces erreurs d'anticipation émotionnelle introduiraient des biais dans les processus de décision professionnels puisque les individus mésestimeraient leurs propres réactions ou celles des autres en cas d'événement futur.

La pleine conscience permettrait donc des prises de décisions moins biaisées mais aussi un meilleur alignement entre les attentes générées par un événement et la réalité des conséquences de cet événement. En réduisant frustrations et déceptions, cet alignement permettrait un meilleur bien-être au travail.

h. Pleine conscience et décision

Tout d'abord, E. Dane (2011) formule l'hypothèse que la pleine conscience aurait des effets positifs sur la performance au travail dans des environnements dynamiques en élargissant le champ d'attention aux expériences internes (connexion aux intuitions) et externes (élargissement du périmètre d'informations collectées) des individus : ces qualités sont très intéressantes pour prendre des décisions.

Par ailleurs, N. Kareleia et J. Reb (2015) évaluent le possible impact de la pleine conscience sur l'ensemble du processus de décision. Les auteurs partent d'un constat plutôt pessimiste sur les qualités des décisions : elles seraient souvent biaisées, les auteurs de la décision feraient preuve d'une trop grande confiance en soi et sous-estimeraient les coûts de la décision. Il serait difficile de collecter la quantité d'informations nécessaire dans des délais et avec des capacités limitées. Ils proposent de retenir une structuration de la décision en quatre étapes (Russo J.E. et

Shoemaker P.J.H., 2002¹³) et formulent des hypothèses d'impacts de la pleine conscience à chacune de ces quatre étapes.

Lors de la première phase de cadrage de la décision (identifier quand une décision doit être prise, en définir les objectifs et générer des options), il y aurait une meilleure prise de conscience de la nécessité de prendre une décision. Il y aurait aussi une intégration de l'éthique et des valeurs dans le processus et une réduction de l'implication égocentrique. Lors de la deuxième phase de collecte et traitement de l'information, il y aurait une appréciation plus objective des informations traitées, une sélection des informations moins influencée par la protection, par l'excès de confiance en soi et une réduction de l'anxiété liée à l'incertitude liée à la prise de décision. Lors de la troisième phase de génération de conclusions et de mise en œuvre de la décision, il y aurait une plus grande connexion avec les intuitions qui permettrait de compléter la dimension analytique. Lors de la quatrième et dernière phase de retour d'expérience, il y aurait une meilleure réceptivité aux retours d'expériences négatifs, une moins grande tendance à s'attribuer les succès personnellement et à attribuer les échecs aux autres. La plus grande information collectée associée à aux effets de la pleine conscience à chaque étape du processus réduirait les biais de décision et améliorerait donc leur qualité. Notons cependant que nous restons au stade des hypothèses et que de potentiels effets négatifs ne sont pas envisagés dans cette étude : peut-être qu'une plus grande connexion des individus à leurs valeurs pourrait représenter un frein à la performance des organisations ?

Nous proposons maintenant de passer en revue les travaux empiriques qui ont étudié les effets managériaux de la pleine conscience sur le lieu de travail.

1.2.2 Les effets managériaux constatés de la pleine conscience sur le lieu de travail

Nous avons identifié les thèmes pour lesquels la recherche a établi des liens entre pleine conscience et collaborateur : le stress et le bien-être au travail, la satisfaction au travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la performance au travail, les relations au travail (Lyddy C. et al, 2016) mais aussi l'éthique.

1.2.2.1 Pleine conscience, stress et bien-être au travail

Le premier champ de recherche sur les effets de la pleine conscience concerne le stress et le bien-être au travail. Plusieurs études établissent qu'une formation à la pleine conscience de professionnels du soin (Manotas M. et al, 2014) et d'enseignants (Flook L. et al, 2013) permet

¹³ Cité dans Karelaia et Reb, 2015

de réduire le niveau de stress, la détresse psychologique et le risque de burnout. La pleine conscience réduit ce dernier risque en agissant sur l'épuisement émotionnel, le cynisme et le sentiment d'accomplissement personnel qui en sont les antécédents (Narayanan J et Moynihan L, 2006 et Taylor N.Z. et Millear P.M.R., 2016).

M. Roche et ses collègues (2014) se sont spécifiquement intéressés aux managers. Cette population est particulièrement intéressante du fait de son exposition au stress et de l'enjeu d'encadrement sur les équipes. L'expérimentation, qui a pour sujets quatre échantillons de managers (managers seniors, middle managers, managers juniors et entrepreneurs) montre une corrélation négative entre niveau de pleine conscience (mesurée via l'échelle MAAS) et épuisement émotionnel, anxiété et affect négatif. Il est à noter que les managers seniors ont des niveaux de pleine conscience plus élevés que les autres populations. E. Shonin et al (2014) obtiennent des résultats comparables en formant des managers à la pleine conscience. Ces premiers travaux sur les managers nous interpellent, car ces derniers sont particulièrement exposés à la pression et au stress, et car leur état émotionnel influence celui de leurs collaborateurs, comme nous le développerons dans la revue de littérature consacrée aux managers.

1.2.2.2 Pleine conscience, épuisement émotionnel et satisfaction au travail

U.R. Hülshager et ses collègues (2014) ont établi un lien entre formation à la pleine conscience, réduction de l'épuisement émotionnel et satisfaction au travail. Les auteurs formulent l'hypothèse suivante : en situation de stress émotionnel, de demandes variées et exigeantes, les salariés ont tendance à modifier l'expression de leurs émotions vis-à-vis de l'extérieur sans modifier leurs vrais sentiments et il se crée un écart entre les émotions exprimées et la réalité des émotions vécues : les salariés font « semblant » que tout va bien. Le maintien dans la durée de cette stratégie conduit les salariés à épuiser leurs ressources cognitives et affectives, on parle alors d'épuisement émotionnel (Baumeister R.F. et al, 1998). Cela les rend de moins en moins satisfaits de leur emploi. Il est précisé que l'épuisement émotionnel est un détecteur du burnout à venir (Maslach C., 1978 et 1982). En parallèle, il est précisé que le stress n'est pas seulement lié à un événement mais aussi à son appréciation négative (Lazarus R.S. et Folkman S., 1984¹⁴). La pleine conscience permettrait, en favorisant une appréciation plus objective et sans jugement des événements, de réduire le stress.

¹⁴ cité dans Hülshager U.R. et al, 2013

L'étude réalisée a consisté en la formation à la pleine conscience, via un protocole MBSR ou MBCT, d'un échantillon de travailleurs issus de milieux professionnels exigeants, avec mesure avant et après des indicateurs suivants : niveau de pleine conscience (échelle MAAS), tendance à afficher des émotions non concordantes avec le ressenti émotionnel interne, niveau de satisfaction professionnelle et niveau d'épuisement émotionnel. Ces premiers résultats montrent que pour des salariés avec des emplois émotionnellement exigeants, il y a une corrélation négative en pleine conscience et épuisement émotionnel (via une meilleure cohérence entre les émotions affichées et ressenties) et une corrélation positive entre pleine conscience et satisfaction professionnelle.

1.2.2.3 Pleine conscience et équilibre entre vie privée et vie professionnelle

T.D. Allen et K.M. Kibutz (2012) mettent en lumière une corrélation entre pleine conscience et équilibre entre vie professionnelle et vie de famille. Ils établissent un lien entre pleine conscience d'une part, et des indicateurs de qualité du sommeil, de vitalité et de meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle d'autre part (chez des employés ou des enseignants). Là aussi, une formation à la pleine conscience permet de développer cet équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Crain T.L. et al, 2017 et Michel A. et al, 2014).

1.2.2.4 Pleine conscience et performance

Quelques études lient la pleine conscience à la performance via l'engagement professionnel, les comportements au travail et la décision.

a. Pleine conscience et engagement professionnel

Une première recherche lie pleine conscience, congruence entre objectifs professionnels et valeurs personnelles, et engagement professionnel (Leroy H. et al, 2013).

Nous avons vu que la pleine conscience favorisait une meilleure connexion des individus avec leurs états émotionnels ainsi que des actions plus en accord avec leurs valeurs et intérêts (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003). Cette connexion est associée à une plus grande persévérance, à une plus grande motivation et à des efforts plus importants pour atteindre ces objectifs (Bono J.E. et Judge T.A., 2003), donc à un engagement professionnel plus élevé. En effet, l'engagement professionnel est plus élevé quand l'individu trouve de manière intrinsèque les sources de motivation (Gagné M. et Déci E.L., 2005). Dans cette expérimentation, les niveaux de pleine conscience, de congruence entre objectifs professionnels et valeurs individuelles, ainsi que d'engagement professionnel évoluent positivement dans un échantillon de travailleurs réalisant une formation MBSR.

Une deuxième étude (Dane E. et Brummel B.J., 2014) apporte un éclairage complémentaire. Ici, les auteurs s'intéressent à l'impact de la pleine conscience sur des personnes travaillant dans un environnement dynamique. En effet, cette étude s'inscrit dans la logique des hypothèses formulées par E. Dane en 2011 sur les effets de la pleine conscience sur la performance au travail. Selon ces hypothèses formulées en 2011, l'élargissement de l'attention aux phénomènes extérieurs permettrait d'augmenter la quantité d'informations collectées et donc de réduire le nombre d'erreurs. Cet élargissement du champ d'attention représenterait plutôt un atout dans des environnements dynamiques (situations d'urgence, gestion de crise managériale...) où l'individu doit prendre des séries de décisions en temps réel. A l'inverse, dans des environnements opérationnels statiques, un champ d'attention élargi serait d'un intérêt limité. D'autre part, l'élargissement de l'attention aux phénomènes intérieurs permettrait notamment de mieux connecter l'individu avec ses intuitions. Or, ces dernières auraient un impact positif sur la performance dans des contextes de tâches peu structurées, d'orientations stratégiques, d'environnements complexes et peu clairs (Dane E. et Pratt M.G., 2007). La qualité des intuitions serait aussi liée au niveau d'expertise de la personne.

L'étude d'E. Dane et J. Brummel (2014) concerne un échantillon de serveurs dans la restauration, un environnement dynamique générant donc un haut niveau d'excitation émotionnelle et de stress. Elle établit une corrélation entre pleine conscience, engagement professionnel et performance (évaluée contextuellement par la hiérarchie). En 2015, P. Malinowski et H.J. Lim confirment ce lien entre pleine conscience et engagement professionnel d'une autre manière. Les auteurs s'appuient sur le concept de capital psychologique, basé sur quatre ressources psychologiques (espoir, optimisme, sentiment d'efficacité personnelle et résilience), et qui est reconnu comme contribuant à des attitudes et comportements positifs pour les organisations (satisfaction et bien-être au travail, engagement professionnel, comportements citoyens) et à leur performance. La pleine conscience permet, via un développement d'un affect positif sur le lieu de travail ainsi que des dimensions « espoir » et « optimisme » du capital psychologique un plus grand engagement professionnel.

b. Pleine conscience et comportements organisationnels positifs

En parallèle, la pleine conscience favoriserait les comportements organisationnels citoyens et réduirait les comportements déviants (Reb J. et al, 2015) ainsi que les comportements hostiles et contreproductifs au travail, notamment via une réduction des affects négatifs et hostiles constitués par la colère, l'irritabilité et l'hostilité (Krishnakumar S. et Robinson M.D., 2015).

1.2.2.5 Pleine conscience et relations au travail

Puisque la pleine conscience exerce une influence sur l'affect, la régulation émotionnelle et l'intelligence émotionnelle, elle peut avoir un impact sur les relations au travail. En effet, certaines études montrent que la pleine conscience est corrélée à la compassion et l'empathie sur le lieu de travail (Boyatzis R.E., 1994 et Fulton C.L. et Craig S.C., 2015). J.M. Reb et al (2014) établissent ensuite un lien entre pleine conscience du manager d'un côté, et bien-être et performance de leurs collaborateurs de l'autre. Lors de deux études quantitatives, les auteurs ont mesuré, d'une part, une corrélation négative entre le niveau de pleine conscience du manager et l'épuisement émotionnel des collaborateurs et, d'autre part, une corrélation positive entre le niveau de pleine conscience du manager et des indicateurs de comportements citoyens, d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, de satisfaction professionnelle et de performance au travail des collaborateurs. Le manager en pleine conscience développe les qualités d'empathie, de régulation de l'affect et d'intelligence émotionnelle qui jouent un rôle clé dans la qualité de la relation entre manager et collaborateurs. D. Françoise (2016) observe aussi que le développement de la pleine conscience renforce le leadership transformationnel, induisant une capacité à identifier et à répondre aux besoins affectifs et émotionnels de l'équipe (Bono J.E. et Judge T.A., 2003) et le leadership authentique chez des directeurs, favorisant ainsi la performance des organisations.

Enfin, l'étude de M.C. Beach et al (2016) a récemment montré, sur une population de médecins, que la pleine conscience est corrélée à une communication plus tournée vers l'écoute et l'échange avec les patients, et marquée par un ton émotionnel plus positif. Les patients concernés évaluent alors la communication des médecins de manière plus positive et sont davantage satisfaits de leur service.

1.2.2.6 Pleine conscience et éthique

Une étude a enfin exploré les impacts de la pleine conscience sur l'éthique dans la décision (Ruedy N.E. et Schweitzer M.E, 2010). Une décision non-éthique serait issue de deux processus inconscients. Tout d'abord elle serait provoquée par « l'estompement éthique » (Tembrunsel A.E. et Messick D.M., 2004), un processus par lequel l'individu permet à la dimension éthique d'une décision de s'estomper et cesse de la percevoir. Elle serait aussi provoquée par le « désengagement moral » (Bandura A., 1999), un processus par lequel les individus ont tendance à minimiser les conséquences éthiques de leur comportement (« ce n'est pas comme si j'avais tué quelqu'un ») ou à culpabiliser la victime.

Nous avons vu plus haut que la pleine conscience favorise la connexion de l'individu avec ses états émotionnels internes, renforce la tolérance de l'individu aux émotions négatives. Elle permet aussi de mieux connecter la personne avec ses valeurs et met moins l'emphase sur les objectifs que sur l'être. Par ailleurs, en permettant un développement de son attention, elle rend l'individu plus conscient des processus de décision et de leurs impacts. Elle favoriserait donc les décisions éthiques.

Les auteurs ont testé ces hypothèses sur un échantillon de personnes et ont mis à jour des corrélations négatives, d'une part, entre niveau de pleine conscience et volonté de prendre des décisions non éthiques et, d'autre part, entre niveau de pleine conscience et triche à un questionnaire. Ce questionnaire donnait lieu à rémunération en cas de bonne réponse. En d'autres termes, les participants avec un plus haut niveau de pleine conscience n'étaient pas moins nombreux à tricher mais ils ont triché avec moins d'intensité que les autres.

Plus récemment, D.T. Kong (2016) établit un lien, chez des employés, entre niveau de pleine conscience élevé (mesuré par l'échelle MAAS) et réduction des comportements non éthiques effectués au nom de l'organisation, via une moins grande identification à l'organisation.

Nous proposons maintenant une synthèse des résultats de ces premiers travaux sur la pleine conscience et le management

Synthèse de la littérature consacrée à la pleine conscience et au management

Les qualités développées par la pleine conscience qui auraient des impacts positifs sur le lieu de travail :

- la prise d'un temps de réflexion avant d'agir ou de parler ;
- la réduction des ruminations ;
- le renforcement de l'empathie ;
- une meilleure régulation de l'affect ;
- un renforcement de la détermination et de la persévérance ;
- une amélioration de la mémoire de travail ;
- une meilleure capacité à anticiper ses propres réactions émotionnelles ;
- de meilleures décisions.

Des effets managériaux constatés sur le lieu de travail :

- une réduction du stress, de l'épuisement émotionnel et du risque de burnout, notamment pour les managers ;
- un plus grand engagement professionnel ;
- un développement des comportements organisationnels positifs ;
- des décisions plus fiables et moins biaisées ;
- un développement des compétences relationnelles ;
- une plus grande éthique dans la décision.

Après avoir exploré les effets de la pleine conscience sur le lieu de travail, nous proposons une première synthèse sur les travaux de recherche sur la pleine conscience.

Synthèse de la revue de littérature sur la pleine conscience

Après avoir défini la pleine conscience et réalisé un état de l'art sur la littérature concernant ce concept dans les champs de la psychologie et du management, nous pouvons effectuer les constatations suivantes. Tout d'abord, le concept de pleine conscience et ses effets sont largement explorés dans la littérature psychologique, avec deux catégories majeures d'impacts, émotionnels et cognitifs. Ensuite, la littérature en management est encore très émergente concernant l'intégration de ce concept sur le lieu de travail même si les publications se

multiplient depuis 2014, signe de l'intérêt suscité dans les organisations. Quatre types d'effets ont été explorés : le stress et le bien-être au travail, la performance (engagement professionnel, comportements organisationnels, décision), les relations au travail et l'éthique. Nous observons d'ores et déjà que seules quatre études se sont intéressées aux managers (Roche M. et al, 2014, Shonin E. et al, 2014, Reb J.M. et al, 2014 et Françoise D., 2016) et ce, sur des thèmes spécifiques : leadership, bien-être et affect. Ce sont aussi des approches déductives et quantitatives. Il nous semble à ce stade que des pistes de recherches sont ouvertes pour des approches qualitatives qui seraient plus explicatives des phénomènes décrits et qui approfondiraient notamment les travaux de T. Glomb et al (2011) : pourquoi la pleine conscience a-t-elle les effets décrits sur les individus dans les organisations, quels mécanismes permettent d'expliquer ces phénomènes ? Il nous semble aussi qu'il existe des pistes de recherche concernant le manager. En particulier, les effets de la pleine conscience sur le manager de proximité ou intermédiaire n'ont pas été étudiés. C'est pourquoi, la seconde partie de la revue de littérature s'intéresse à ce manager.

2. LE MANAGER

Nous proposons d'abord de bien comprendre les rôles et contributions du manager dans l'organisation. Ensuite, nous explorerons son quotidien pour en extraire les caractéristiques saillantes avant de faire un focus sur la dimension émotionnelle de la fonction managériale.

2.1 Les rôles du manager dans l'organisation

Après avoir précisé ce qu'est un manager de proximité ou un manager intermédiaire, nous explorerons ses rôles, en particulier la supervision et la contribution stratégique

2.1.1 Définition du manager intermédiaire / de proximité

Tout d'abord, nous identifions la caractéristique principale du manager (en général), qui le différencie des autres individus dans l'organisation : « *sa mission principale est de diriger et de coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité* » (Barabel M et Meier O, 2010, p. 202), c'est-à-dire qu'il est responsable de l'encadrement au moins d'une première ligne de collaborateurs. Nous complétons cette définition en lui attribuant la responsabilité « *de l'organisation dans son ensemble ou d'une partie identifiable de celle-ci* » (Mintzberg H., 2011, p. 23). C. Hales (1999) définit ainsi le manager à partir de cette double responsabilité (« responsable ») : responsabilité d'une activité et responsabilité des acteurs qui agissent pour réaliser cette activité. Il en résulte que le manager est responsable, au sens de « rendre des comptes » (« accountable ») des événements qui surgissent dans son périmètre d'activité ou d'encadrement : il est donc responsable non seulement de ses propres actions, mais aussi de celles d'autres personnes, ses collaborateurs notamment, qui impactent son périmètre. Cette responsabilité l'engage aussi à être le « porte-parole » de son activité et de son équipe au sein de l'organisation, ce qui signifie qu'il en est l'interlocuteur clé pour l'ensemble des sujets. In fine, « *le manager a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail, en vue de réaliser des objectifs de performance et d'efficacité fixés par l'organisation et obtenus pour partie par d'autres personnes que lui* » (Barabel M et Meier O, 2010, p. 202). Enfin, superviser implique généralement d'avoir obtenu une délégation de pouvoir ou de décision de la part du chef d'entreprise sur la partie de l'entreprise ou de l'activité pilotée (Hales C., 2005).

Cette définition, si elle permet de percevoir ce qu'est un manager, doit cependant être précisée dans le cadre de notre recherche. La littérature identifie trois types de managers (Floyd S.W. et Lane P.J., 2000) : les managers dirigeants centrés sur les rôles décisionnels, les managers intermédiaires centrés sur la transmission de l'information entre les niveaux opérationnels et

stratégiques et les managers de proximité ou de première ligne centrés sur la réaction au marché ou à la hiérarchie. **Pour notre recherche, nous nous intéressons aux managers intermédiaires et aux managers de proximité.**

M. Barabel et O. Meier (2010) définissent ces deux types de managers et nous en restituons les principaux éléments dans le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 Caractéristiques des managers de proximité et intermédiaires

Manager de proximité / de première ligne	Manager intermédiaire / middle manager
Encadrement hiérarchique d'équipes ou de groupes de travail	Une position particulière dans l'entreprise : les managers sous l'équipe de direction et au-dessus du premier niveau de supervision (Dopson S, 1992)
Proximité avec le lieu de production ou de commercialisation	La responsabilité d'équipes élargies ou d'une partie de l'organisation
Nécessité de faire la jonction entre les besoins opérationnels et les orientations stratégiques	Une contribution à la stratégie, une remontée des informations du terrain
Une double casquette : manager et acteur (agit au niveau des clients et de la production)	Un possible rôle d'intermédiaire entre l'organisation et l'extérieur
	Une grande variété de managers intermédiaires

Les frontières entre ces deux catégories de managers ne sont pas fixes et imperméables et ont tendance à évoluer avec des managers de proximité qui peuvent s'impliquer dans la stratégie et des managers intermédiaires qui peuvent se rapprocher du terrain (Hales C., 2006). Notons que ces managers sont aussi managés par d'autres managers (Laroche H., 2000) et qu'en plus de gérer leur équipe et leur activité, ils doivent « *apprendre* » et « *assurer la maintenance* » de la relation avec leur supérieur hiérarchique (Ayache M. et Laroche H., 2010), c'est-à-dire construire et animer cette relation. Dans la suite du document et pour des raisons de lisibilité, nous utiliserons le terme « managers » pour désigner ces managers de proximité / intermédiaires¹⁵.

Maintenant que nous avons défini les acteurs auxquels nous nous intéressons, nous proposons de mieux comprendre leurs rôles dans l'organisation.

¹⁵ Nous expliquons dans le chapitre 3.2.1. de la partie méthodologie consacré à l'unité d'analyse en quoi les managers de l'étude répondent à cette double définition « managers de proximité et intermédiaires »

2.1.2 Les rôles du manager dans l'organisation

2.1.2.1 Une première approche : une description des rôles du manager

Une première approche pour comprendre ce que fait un manager est de partir des missions du manager proposées par H. Fayol (1916). La fonction « d'administration » qu'il distingue des autres fonctions de l'entreprise (fonctions technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité), en ce qu'elle a pour objectif « *de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser le corps social* » (Fayol H., 1916, p. 7) correspond donc à ce que l'on qualifie de fonction de « management » aujourd'hui. L'auteur attribue à la fonction managériale les cinq missions suivantes : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Cette approche a été reprise en 1937 par L. Gulick et L. Urwick¹⁶ pour qui la fonction managériale comprend les sept missions suivantes : planification, organisation, personnel, direction, coordination, rapport, budget.

H. Mintzberg (1973) approfondit ces rôles lorsqu'il identifie et décrit les dix rôles du cadre.

Il identifie tout d'abord trois rôles interpersonnels : le leader, l'agent de liaison et la figure emblématique. En tant que leader, le manager doit motiver, encourager et même influencer ses employés quand nécessaire. Il doit « *effectuer l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation* » (Mintzberg H., 1973, p. 73). Notons que H. Mintzberg indique que le manager définit notamment l'atmosphère de travail de son équipe et qu'il souligne l'importance des relations interpersonnelles entre lui et son équipe. En tant qu'agent de liaison, le manager crée et entretient des contacts avec ses pairs et des personnes extérieures à l'organisation afin d'enrichir ses moyens de collecte d'information. Enfin, en tant que figure emblématique, le manager représente son équipe au sein de l'organisation et représente cette dernière à l'extérieur.

Il propose ensuite trois rôles informationnels : l'observateur actif, le diffuseur et le porte-parole. En tant qu'observateur actif, le manager collecte dans son environnement les informations dont il a besoin pour son activité. En tant que diffuseur, le manager répartit et diffuse ces informations auprès de ses interlocuteurs, ses subordonnés notamment. Enfin, en tant que porte-parole, il communique sur l'organisation et en défend les intérêts auprès des personnes externes. Enfin, il identifie quatre rôles décisionnels : l'entrepreneur, le régulateur, le répartiteur de ressources et le négociateur. En tant qu'entrepreneur, le manager cherche à améliorer son

¹⁶ Cité dans Le manager au quotidien (Mintzberg H., 1973)

organisation ou à l'adapter à tout type de changement. En tant que régulateur, le manager répond aux changements imposés à son organisation. Il répartit les ressources au sein de son organisation, en organise le travail. Enfin, en tant que négociateur, il peut engager les ressources de son organisation.

Dès les années quatre-vingt, F. Luthans (1988) et A.I. Kraut et al (1989) proposent leurs propres typologies de rôles de managers, comme le présente le tableau 2 qui suit :

Tableau 2 Illustrations de typologies de rôles de managers dans la littérature

H. Mintzberg (1973)	F. Luthans (1988)	A.I. Kraut et al (1989)
Rôles interpersonnels - Leader - Agent de liaison - Figure emblématique Rôles informationnels - Observateur actif - Diffuseur - Porte-parole Rôles décisionnels - Entrepreneur - Régulateur - Répartiteur de ressources - Négociateur	Rôles communicationnels - Echange d'informations - Travail administratif Rôles de management traditionnel - Planification - Décision - Contrôle Rôles de réseau - Interactions avec l'extérieur - Développement du réseau Gestion des ressources humaines - Mobilisation - Discipline - Gestion des conflits - Affectations - Formation, accompagnement	- Gestion de la performance individuelle - Instructions aux subordonnés - Planification et allocation des ressources - Coordination de groupes indépendants - Gestion de la performance de l'entité - Pilotage de l'environnement business - Représentation de l'équipe

Si les listes et typologies semblent différentes au premier abord, il est possible de relier tous les items les uns aux autres pour se rendre compte que les rôles définis par les trois auteurs sont très semblables. H. Mintzberg reprend d'ailleurs ses propres travaux en 2009 pour proposer un modèle à trois plans : le plan de l'information (communication et le contrôle), le plan des personnes (le leadership et la création de liens) et le plan de l'action (l'action interne et la négociation). Chacun des plans est décliné en rôles internes et externes.

H. Mintzberg constate certaines spécificités liées aux managers de première ligne ou intermédiaires quant à ces rôles. Tout d'abord, le rôle de figure emblématique est moins important que pour des managers exécutifs. Par contre, les rôles de régulateur et de négociateur sont plus importants pour le manager de première ligne qui doit en permanence assurer la continuité du travail de son unité, vérifier qu'il dispose des ressources nécessaires et qu'elles sont bien allouées, et être capable de réagir à des événements ou des imprévus pouvant affecter cette activité. Pour le responsable fonctionnel, souvent manager intermédiaire, les rôles

d'observateur actif et de porte-parole sont plus importants car ils lui permettent, d'une part de développer son expertise et d'autre part de collecter l'information nécessaire au fonctionnement de son département. Enfin, pour le cadre commercial, les rôles interpersonnels sont particulièrement importants.

A.I. Kraut et al (1989) approfondissent les spécificités des activités des différents types de managers et observent certaines disparités. Pour les managers de première ligne, la relation individuelle avec les subordonnés est essentielle via les activités de gestion de la performance individuelle et les instructions à leur communiquer. Pour les managers intermédiaires, l'accent est mis sur la coordination et l'animation de liens entre différents groupes dans l'organisation, déclinées en activités comme la planification et l'allocation de ressources, la coordination de groupes indépendants ou la gestion de la performance de ces groupes. Enfin, pour les managers exécutifs, il est surtout important de piloter l'organisation dans ses dimensions stratégique et organisationnelle. La représentation de leur équipe est une activité transverse à tous les types de managers.

Après cet état de l'art classique sur les rôles du manager, nous proposons d'approfondir deux rôles : la supervision et la contribution à la stratégie de l'organisation. Il nous paraît important de réaliser ces deux approfondissements car ils nous permettent, au-delà de la description, de comprendre ce qui est fondamentalement attendu d'un manager dans l'organisation, ce qui justifie son existence.

2.1.2.2 La supervision : le cœur du rôle du manager

La supervision peut être définie comme « *la direction, le suivi et le contrôle de proximité immédiats du travail opérationnel* » (Hales C., 2005, p. 474). De manière plus concrète, la supervision couvre une variété importante d'activités qui a été synthétisée par D. Dunkerley (1975) et S. Kerr et al (1986)¹⁷ : « *la planification, la programmation et la répartition du travail, le pilotage de la conduite et de la production du travail, la vérification des équipements, de la sécurité et de la propreté, le suivi de l'implémentation d'un nouvel équipement, la gestion des imprévus d'effectifs, de matériel et de problèmes de production, le maintien de la discipline, la gestion des conflits, la formation, le conseil, le suivi et l'assistance au travail opérationnel* ». Si cette définition prend ses racines dans le monde industriel, elle peut être déclinée pour les métiers de services. Par ailleurs, nous pouvons regrouper ces activités en trois catégories clés : le pilotage et l'organisation de l'activité, l'encadrement des hommes, la gestion des imprévus.

¹⁷ Cités dans Hales C, 2005, p. 475

Nous déduisons aussi que le manager n'a pas pour rôle de produire lui-même le produit ou le service, ce rôle étant pris en charge par les collaborateurs qu'il encadre. L'encadrement des hommes peut justement être défini comme « *faire travailler des gens à l'intérieur de certains cadres* » (Mispelblom Beyer F., 2003). A ce sujet, le manager doit, d'une part, motiver les individus, c'est-à-dire tenter de susciter les comportements les plus performants chez ses subordonnés, et d'autre part, participer à leur développement, c'est-à-dire les accompagner, les former, les conseiller et les encourager. Il doit enfin former et préserver ses équipes, à savoir constituer les équipes et assurer leur bon fonctionnement (Mintzberg H., 2011). Il a donc un rôle d'animation individuelle mais aussi collective. Nous constatons d'ores et déjà que la notion d'encadrement de proximité, incluse dans la supervision, se confond en partie avec le rôle de leadership proposé par H. Mintzberg. Par ailleurs, ce rôle de supervision, s'il ne se confond pas complètement avec la figure traditionnelle du manager, en est le rôle clé, celui qui permet à la base de différencier le manager des autres figures dans les organisations modernes.

Cependant, une partie de la littérature voit dans l'émergence des organisations post-bureaucratiques, sinon une remise en cause de l'existence même de la figure du manager (Hamel G., 2011), au moins une transformation profonde du rôle du manager. A la différence des organisations bureaucratiques, figures du vingtième siècle, creuset de la fonction managériale, et marquées par la stabilité et la hiérarchie, les organisations post-bureaucratiques sont des organisations flexibles et non hiérarchiques, davantage construites sur des valeurs partagées, sur le dialogue et la confiance, que sur le respect de règles (Grey C. et Garsten C., 2001, Heckscher C., 1994¹⁸). C. Grey (1999) explique que, si dans ces organisations l'accent est mis sur le leadership, la vision et la stratégie des managers exécutifs, les managers intermédiaires et de proximité, eux, sont appelés à devenir des coachs, des animateurs d'équipe, des facilitateurs et agents du changement. Ils doivent donc développer des rôles de communication, de développement de réseau, de construction du consensus. Par ailleurs, le développement de « l'intrapreneuriat », de « l'empowerment » des salariés et des multi-compétences conduirait le manager à ne plus être celui qui pilote une activité définie dans une direction, mais plutôt à être l'acteur qui créerait les conditions permettant aux collaborateurs de développer leurs propres aptitudes créatives et « intrapreneuriales ». L'étude de W.A. Gentry et al (2008) tend à confirmer les impacts de ces évolutions sur les compétences des managers. Les auteurs observent que les compétences liées à la communication et à la prise de décision sont les plus importantes et tendent à se renforcer. Ils observent aussi que l'importance des

¹⁸ Cité dans Tengblad S, 2006

compétences relationnelles a très fortement augmenté entre les années 1988-1992 et les années 2004-2006. A l'opposé, les compétences administratives et organisationnelles deviendraient moins essentielles.

Certains auteurs vont jusqu'à remettre en cause l'existence même des managers, soit parce qu'ils les considèrent comme un frein au changement et au développement des organisations post-bureaucratiques ou libérées (Hamel G., 2011), soit parce que les organisations post-bureaucratiques sont moins demandeuses en management et plus en entrepreneuriat, avec un effacement de la distinction entre managers et collaborateurs (Heckscher, 1995¹⁹).

Cette vision est aujourd'hui discutée. Plusieurs études constatent effectivement un développement des aspects relationnels de la supervision avec une plus grande communication individuelle entre le manager et ses subordonnés, ainsi qu'une direction plus participative et coopérative (Barabel M. et Meier O., 2004, Tengblad S. 2006, Vie O., 2010, Mintzberg, 2011). Ces transformations changent profondément la nature des relations entre le manager et ses collaborateurs et impliquent une évolution des qualités managériales vers des qualités de communication, d'intelligence émotionnelle et d'empathie. Cependant, si la nature de la supervision change et si de nouveaux rôles du manager sont mis en exergue, la supervision reste au cœur du rôle managérial (IRRR, 1990, Gallie D. et al, 1998, Delbridge R. et Lowe J., 1997, Lowe J. et al, 2000, Hales C., 2005, Vie O., 2010).

Nous allons plus loin en réaffirmant l'importance des managers pour le bien-être et la performance des collaborateurs à l'instar de M. Detchessahar (2011) qui montre que c'est précisément l'éloignement des managers de proximité de leurs collaborateurs qui est source de difficulté et de fragilisation des équipes opérationnelles. Les managers seraient « *empêchés* » d'exercer leur rôle de supervision au quotidien, étant « *happés* » par des activités de reporting et de participation à la stratégie et à des projets transverses : le manager ne serait plus présent pour accompagner, piloter, expliquer, aider, animer l'équipe, ce qui y générerait lassitude, épuisements et conflits. Finalement, J.M. Plane (2007) propose la définition suivante du management qui nous semble appropriée aux organisations post-modernes, qui rend compte de la complexité de ce rôle et qui nécessite les compétences vues au-dessus : « *il s'agit d'une activité humaine et sociale visant à appréhender l'individu dans sa complexité et ses aspirations au travail, à stimuler les comportements productifs, à animer des équipes et des*

¹⁹ Cité dans Grey C. 1999

groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance ».

Au-delà de la supervision qui est au cœur de la fonction managériale, la littérature met en avant la contribution du manager à la stratégie de l'organisation.

2.1.2.3 Le manager, un contributeur à la stratégie de l'organisation

La contribution de l'ensemble des strates managériales à la stratégie a été établie par la littérature : au top management la décision, la direction et la validation des orientations ; aux managers intermédiaires, la circulation de l'information entre stratégie et opérationnel, la facilitation et l'implémentation, le challenge ; aux managers opérationnels, la mise en œuvre concrète de la stratégie, l'ajustement entre opérationnel et stratégie (Floyd S.W. et Land P.J., 2000).

Nous choisissons d'approfondir le rôle des managers en tant que contributeurs à la stratégie de l'organisation. En effet, de par leur position dans l'organisation, ces managers servent d'interface entre des acteurs et des domaines qui seraient déconnectés autrement : ils assurent notamment le lien entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, c'est-à-dire entre les managers exécutifs et les managers de première ligne opérationnels (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1999). Les managers occupent une position clé dans l'entreprise puisqu'ils sont à la fois aux frontières de la stratégie et de l'opérationnel, mais aussi à celles de l'organisation et de l'extérieur. Ils peuvent servir de messenger entre ces différents espaces : cette position leur assure d'ailleurs un rôle clé dans la mise en œuvre et dans la construction de la stratégie (Payaud M., 2003). Des études ont montré en ce sens une relation positive entre l'implication des managers dans la stratégie et la performance organisationnelle (Wooldridge B et Floyd S.W., 1990²⁰). En tant que courroie de transmission entre la direction et les unités opérationnelles, les managers entreprennent des actions qui ont des influences sur la formation de la stratégie, que ce soit vers le bas (les unités opérationnelles) ou vers le haut. Ces actions peuvent être alignées ou divergentes par rapport aux orientations hiérarchiques (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992).

²⁰ Cité dans Floyd et Woodridge, 1992

Les auteurs proposent le modèle d'actions stratégiques des managers intermédiaires suivant :

Tableau 3 Les actions stratégiques des managers intermédiaires (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992)

	Actions montantes	Actions descendantes
Actions divergentes par rapport aux orientations de la direction	Le manager challenge la direction en proposant des alternatives	Le manager facilite l'adaptation de l'organisation au changement en assouplissant les règles de la direction
Actions en ligne avec les orientations de la direction	Le manager remonte et synthétise des informations internes et externes	Le manager implémente délibérément la stratégie

Le manager a donc un double rôle de mise en œuvre de la stratégie (vision descendante) et de co-construction de la stratégie (vision montante).

a. Le manager comme acteur de la mise en œuvre de la stratégie.

La stratégie peut apporter du changement ou de la continuité. Nous considérons ici surtout la stratégie comme pourvoyeuse de changement, voire de rupture car c'est le changement qui génère des résistances et des difficultés dans l'entreprise. J. Balogun (2003) identifie deux types d'activités par lesquelles le manager facilite la mise en œuvre du changement : la construction de sens et l'implémentation opérationnelle du changement.

Tout d'abord, les managers attribuent du sens au changement et ils communiquent ce sens à leur entourage interne (les collègues, les subordonnés) ou externe (les clients, les fournisseurs). Pour cela ils font un travail personnel de compréhension, d'interprétation des informations liées aux changements stratégiques (« sensemaking »). Ils peuvent ensuite communiquer ces interprétations sur le changement à leur entourage et tenter de gagner leur soutien (« sensegiving ») (Gioia et Thomas, 1996). Les managers peuvent ainsi devenir des porte-paroles du changement auprès de leur entourage (Rouleau L., 2005). Ce travail d'interprétation est important, car il permet de donner du sens à des logiques opérationnelles et stratégiques qui peuvent être contradictoires et il permet finalement d'adapter les orientations stratégiques aux contraintes du terrain (Desmarais C. et Abord de Chatillon E., 2010).

Les managers sont aussi en charge de la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques dans leur périmètre d'activité et sont notamment responsables de développer un équilibre entre l'implémentation du changement et la continuité des activités opérationnelles (Balogun J., 2003, Kuyvenhoven R. et Buss W.C., 2011).

Aujourd'hui, l'importance de l'adhésion des managers aux projets de changements est attestée, à la fois en tant que destinataires et prescripteurs des programmes de changement (Autissier D.

et Vandangeon-Derumez I., 2007). En synthèse, bien plus qu'une simple courroie de transmission passive, cette littérature présente le manager comme un personnage actif et clé dans la mise en œuvre des orientations stratégiques et leur adaptation à la réalité opérationnelle interne et externe. Il est essentiel de les convaincre, de leur donner les moyens de donner du sens aux orientations stratégiques car ce sont eux qui vont pouvoir persuader, accompagner et lever les résistances des acteurs internes (opérationnels) et externes de l'entreprise (clients, fournisseurs) (Balogun J., 2003).

b. Le manager comme co-constructeur de la stratégie

Au-delà de la mise en œuvre de la stratégie, le manager contribue à sa construction et à son ajustement. C'est toujours sa position privilégiée au carrefour de l'opérationnel et de la stratégie, de l'interne et de l'externe qui permet cette contribution particulière. Cette position lui permet d'une part d'identifier des idées émergentes et de mobiliser des ressources autour de ces idées nouvelles et donc de contribuer à l'innovation dans l'entreprise (Kanter R., 1982). Ensuite, le manager peut attirer l'attention de la direction sur des problématiques particulières de son choix (Dutton J.E. et al, 1997) et ainsi influencer les orientations stratégiques. Le manager a le pouvoir de résister aux injonctions stratégiques (Desmarais C. et Abord de Chatillon E., 2010), de challenger la direction et de lui proposer des alternatives (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992). Cette contribution à la stratégie peut varier en fonction de la place du manager dans l'organisation allant d'une contribution plus opérationnelle (co-construction de l'offre) à une contribution plus stratégique au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (Payaud M., 2003).

La contribution active du manager à la stratégie de l'organisation suppose qu'il dispose d'espaces de liberté, de résistance et d'ajustement. Il ne peut exercer son rôle de manager s'il se contente de suivre les instructions et les règles. Il doit donc avoir les moyens de s'en affranchir ponctuellement, si nécessaire. Cette capacité de transgression (résistance active ou passive) est essentielle pour le manager et pour sa contribution à l'organisation car elle lui permet de concilier les contradictions fréquentes entre des réalités opérationnelles concrètes et des orientations stratégiques souvent ambiguës et générales (Plane J.M., 2007, Babeau O. et Chanlat J.F., 2008). Cette capacité de transgression permet donc au manager de créer des espaces d'adaptation de l'organisation à son environnement, mais est aussi source d'innovation et de créativité (Brower R.S. et Abolafia M.Y., 1995). H. Mintzberg (2011) insiste, quant à lui, sur la nécessité pour le manager d'être capable de prendre de la hauteur, de développer un esprit critique : « *pour être efficace dans toute position managériale, il faut de la profondeur. Le*

manager n'a besoin ni de dogme, ni d'avidité transformée en haute voltige, ni de techniques à la mode, ni de stratégies du « moi aussi », ni d'engouement pour le leadership. Il a simplement besoin du bon vieil esprit critique » (Mintzberg H., 2011, p. 263).

Nous avons étudié les rôles clés du manager que sont la supervision mais aussi sa contribution à la construction et à la mise en œuvre de la stratégie des organisations, ce qui nous permet de percevoir son importance dans ces organisations. Afin de mieux appréhender le manager et de mieux comprendre les interactions qu'il pourrait y avoir avec la pleine conscience, nous proposons à présent d'explorer son quotidien.

2.2 Le quotidien du manager

Nous approfondissons les aspects suivants du quotidien du manager : la fragmentation, le contexte d'ambiguïté et d'incertitude et enfin, la pression.

2.2.1 Des activités fragmentées, variées, brèves, subies

Dès 1973, H. Mintzberg observe un certain nombre de caractéristiques du travail du manager, qu'il confirme en 2011 : le rythme est soutenu, les activités, brèves, fragmentées et variées, les managers s'inscrivent dans l'action, ils préfèrent les communications informelles et verbales, ils réalisent beaucoup de communication avec des collègues et des partenaires, effectuent un contrôle plutôt implicite qu'explicite sur leurs équipes. L'auteur note les spécificités suivantes pour les managers de proximité ou intermédiaires. Tout d'abord, les managers de première ligne ont un travail plus marqué que les autres managers par une dimension informelle, par un enjeu de continuité de l'activité de production et par des activités encore plus brèves et fragmentées. Ensuite, les responsables fonctionnels, parmi lesquels nous retrouvons certains des managers intermédiaires, ont un travail moins marqué par la fragmentation et la variété. Par ailleurs les échanges d'informations avec leurs pairs ou avec des personnes avec lesquelles ils n'ont pas de lien hiérarchique sont plus importants.

Une caractéristique importante du travail des managers est donc sa fragmentation : les managers ont un emploi du temps marqué par beaucoup d'activités différentes, qui se déroulent chacune dans un temps très court. Plusieurs études depuis 1973 confirment ce point, comme le montre le tableau 4 ci-dessous :

Tableau 4 La fragmentation des activités des managers

	Mintzberg H. (1973)	Kurke L.B. et Aldrich H.E. (1983)	Tengblad S. (2006)
Nombre quotidien d'activités	22	34	28
Part des activités de moins de 9 minutes	45%	63%	50%

A la lumière de ces données, nous constatons que les managers réalisent une trentaine d'activités quotidiennes et que la moitié d'entre elles durent moins de neuf minutes. Notons qu'une étude de 2004 portant sur des analystes, des développeurs et des managers montre qu'ils passent en moyenne trois minutes sur une activité avant d'en changer (Gonzalez V.M et Mark G., 2004). Le manager est tout le temps interrompu dans son travail et il encourt un « risque de superficialité » (Mintzberg H., 1973), c'est-à-dire qu'il traite un nombre croissant de sujets mais qu'il lui devient difficile d'approfondir des sujets et de les traiter complètement. Le manager accepte cette fragmentation car il a besoin pour exercer sa fonction de ne pas entraver la remontée d'informations (Mintzberg H., 2011).

Observons maintenant la teneur de la journée du manager à la lumière de plusieurs études ces vingt dernières années dans le tableau 5 qui suit.

Tableau 5 Les activités du manager

	Mintzberg H. (1973)	Kurke L.B. et Aldrich H.E. (1983)	Martinko M.J. et Gardner W.L. (1990)	Tengblad S. (2006)
Réunions	64%	62%	43%	63%
Visites, tournées	2%	3%	15%	1%
Téléphone	6%	8%	6%	7%
Total échanges verbaux	72%	73%	64%	71%
Travail au bureau	20%	26%	21%	12%
Transports	8%	NA	1%	16%
Heures hebdomadaires de travail	45 heures	NA	NA	72 heures

Plusieurs éléments clés sont à retenir. D'une part, les managers passent une très grande majorité de leur temps à traiter des relations interpersonnelles (réunions, téléphone, visites), de préférence de manière verbale. Par conséquent, les qualités de communication, de collecte et d'interprétation des informations sont les qualités considérées comme les plus importantes par les managers (Gentry W.A. et al, 2008). Ces échanges se font à la fois à l'intérieur de l'organisation, mais aussi à l'extérieur. Ensuite, nous constatons une réduction du travail au bureau ainsi que du travail administratif sur ces trente dernières années, ce qui est cohérent avec les caractéristiques des organisations post-bureaucratiques. Par ailleurs, H. Mintzberg avait déjà observé une charge de travail élevée des managers en 1973. Cette charge de travail des cadres a tendance à s'accroître fortement sur la période (Evans J.A. et al, 2004) et cette évolution est cohérente avec la diversification des missions managériales que nous avons vue plus haut. Enfin, au-delà de la fragmentation temporelle que nous avons évoquée, le travail du manager est de plus en plus fragmenté géographiquement (Tengblad S., 2002), c'est-à-dire qu'il effectue son travail dans une plus grande diversité de lieux et multiplie donc ses déplacements avec un temps de transport croissant (développement des organisations multinationales).

Par ailleurs, le manager ne maîtrise pas son agenda et subit majoritairement les événements de la journée. La plupart de ses réunions et activités sont interrompues par un événement ou une personne (Mintzberg H., 2011). Nous notons cependant que certains directeurs des petites et moyennes organisations, qui peuvent avoir une activité opérationnelle importante comme les managers, parviennent à maîtriser leur agenda pour prioriser l'action stratégique quand ils l'estiment nécessaire (Drucker-Godard C., 2000).

En synthèse, le manager a un rythme de travail très élevé, passe d'une activité à l'autre, sans pouvoir toujours maîtriser son emploi du temps. La part des échanges avec son entourage est prépondérante. Il doit maintenir un équilibre entre deux contraintes : d'un côté, il recherche ces échanges et ces interruptions car il lui est nécessaire d'être au cœur de ce flux d'informations et d'échanges, et d'un autre côté, il doit maintenir cette fragmentation dans la limite du raisonnable pour pouvoir garder une certaine efficacité au travail (Perlow L.A., 1999). En effet, si ces interruptions sont nécessaires à son activité et peuvent même générer de l'intérêt, de la satisfaction professionnelle, stimuler l'action, le sortir de la routine, elles peuvent porter préjudice à la performance au travail (en empêchant l'individu de venir à bout de tâches complexes ou exigeantes dans les délais donnés), générer du stress et de l'anxiété, réduire l'engagement de la personne dans son travail et provoquer de la procrastination (Jett Q.R. et George J.M., 2003).

La capacité à gérer son temps et ses priorités devient critique (Drucker-Godard C., 2000). Le manager se situe au carrefour de logiques temporelles multiples : la stratégie qui s'inscrit dans un terme long et l'opérationnel qui s'inscrit dans un terme court, voire très court. Il doit donc veiller, d'une part à ne pas se laisser submerger par des problèmes, des détails opérationnels et administratifs, d'autre part à développer sa relation avec ses collaborateurs, mais aussi ses collègues et partenaires, et enfin à garder des moments pour le travail stratégique (Tengblad S., 2012). Il encourt un risque de dispersion dans son travail, définie comme « *des situations de travail où la personne est fréquemment confrontée à des engagements multiples dans un empan temporel serré* » (Datchary C., 2011, p. 31). En d'autres termes, il risque de passer d'une activité à l'autre en continu, de faire plusieurs choses à la fois, de n'en terminer aucune et de ne plus du tout maîtriser son emploi du temps. Il risque alors de perdre le contrôle de son activité, ce qui peut porter atteinte à la réalisation de ses propres objectifs, mais aussi à ceux de son équipe. Le développement des moyens de communication instantanés (mails, messageries instantanées) renforce de manière marquante cette dispersion et risque même d'induire un assujettissement du manager aux outils de communication. Sa capacité à prioriser les sollicitations, à distinguer celles qui sont critiques de celles qui sont secondaires, à n'en approfondir que certaines et à accepter de ne pas toutes les traiter devient critique pour ne pas se disperser totalement et encourir le risque de la superficialité mentionnée par H. Mintzberg (1973). Il risque de subir son emploi du temps alors que sa proactivité est importante pour sa contribution. Une littérature s'est intéressée à l'attention comme actif clé du manager (Laroche H., 2000, Théron C., 2015). Le manager tente de structurer et donner du sens à ce quotidien fragmenté et pour cela, il oriente son attention vers quatre objets différents : son environnement, ses collaborateurs, ses résultats et le flux de l'action (Falcoz C., Laroche H. et al, 2003).

Au-delà de ces caractéristiques de fragmentation et de brièveté, le travail du manager s'effectue dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude.

2.2.2 Un contexte d'ambiguïté et d'incertitude

Le travail du manager est marqué par une deuxième caractéristique importante : un contexte complexe et ambigu. Dès 1959, M. Dalton estime que le manager se situe au carrefour d'intérêts et de valeurs contradictoires : les besoins de l'organisation, ceux de ses collaborateurs, ceux de ses clients et ses propres valeurs personnelles. Le manager doit gérer ces contradictions, ce qui génère fréquemment des conflits internes. Ces conflits peuvent être qualifiés de conflits de rôles, qui surgissent quand une personne doit endosser plusieurs rôles et que ces rôles sont dissonants (Floyd S.W. et Lane P.J., 2000). Cette capacité à faire des compromis pour gérer ces

ambiguïtés et contradictions est une compétence clé du manager. Ces conflits de rôle sont suffisamment difficiles à gérer pour qu'ils puissent avoir un impact négatif sur l'implication organisationnelle du manager (Commeiras N., Loubès A. et Fournier C., 2009). Le manager s'inscrit dans des structures sociales et hiérarchiques mouvantes, instables, avec des jeux d'alliance et des critères officieux d'appréciation, des historiques de relations qu'il doit apprendre (Jackall R., 1988).

Cette ambiguïté est renforcée par le mandat donné par la hiérarchie au manager. Ce mandat a pour caractéristique d'être confus et de concerner des activités complexes (Girin J., 1995). En effet, la hiérarchie du manager attend de lui des résultats mais ne souhaite généralement pas s'impliquer dans les problèmes opérationnels. Il reçoit donc des instructions fondées sur des objectifs généraux mais manque d'éléments quant aux moyens dont il dispose (Jackall R., 1988). Au-delà des objectifs généraux qui lui sont attribués, il doit donc généralement définir lui-même son périmètre de responsabilités, les moyens dont il dispose ainsi que les objectifs précis sur lesquels il peut s'engager. Etant lui-même managé, il doit consacrer aussi de l'énergie à la construction de la relation managériale avec son supérieur hiérarchique, relation qui elle-même nécessite une clarification lors de la prise de poste (Ayache M. et Laroche H., 2010). Par ailleurs, le manager est lui-même un mandant, puisqu'il délègue une partie de son activité à ses subordonnés. S'il est manager de proximité, le mandat qu'il leur octroie, au contraire de celui qu'il reçoit, doit être clair. Il doit donc faire ce travail de réduction des ambiguïtés et des confusions, apporter de la clarté et du sens à ses collaborateurs, et effectuer ainsi cette traduction évoquée plus haut.

Nous voyons que l'activité du manager dépasse la notion de fonction ou de poste, et exige un effort quotidien et permanent pour évoluer dans un environnement mouvant, ambigu, marqué par les tensions et les conflits. Ainsi, F. Mispelbom Beyer (2010) emploie l'expression suivante pour décrire ce travail : « *encadrer, c'est ferrailer, tenir une position dont les tensions, les divergences et les conflits sont le pain quotidien* » (Mispelbom Beyer, 2010, p. 45). L'auteur note notamment les éléments suivants, complémentaires à ceux que nous avons vus : le travail du manager ne peut pas être parfait, il est toujours marqué par des compromis quant au résultat et est harassant et stressant.

2.2.3 Un manager sous pression

Un troisième point que nous souhaitons aborder concerne la pression que vit le manager. Rappelons les éléments suivants : le mandat qui est généralement octroyé au manager est

confus, avec des objectifs souvent généraux, un périmètre d'activité ambigu et des moyens, sur lesquels il a peu de maîtrise, peu définis. Il est cependant l'acteur vers lequel se tournent les autres en cas de problème : nous l'avons vu plus haut, il est doublement responsable au sens « responsable » et « accountable ». J. Hannaway (1989) explique qu'il est d'ailleurs généralement difficile de mesurer la performance des managers : en effet, comment évaluer la performance d'un manager si ses objectifs sont ambigus ou généraux et si une part est réalisée par ses collaborateurs ? Par contre, il est beaucoup plus simple de lui attribuer les échecs. L'auteur explique que ces éléments suscitent un sentiment d'insécurité chez les managers qui risquent de développer des comportements tendant à se survaloriser ou à « se couvrir » en cas d'échec. Par ailleurs, au-delà de rendre des comptes à toute une ligne hiérarchique, le manager doit constamment consolider sa légitimité à l'égard des autres acteurs dans l'organisation : ses collègues et ses interlocuteurs, mais aussi ses propres collaborateurs. R. Jackall (1988) décrit le manager comme une personne soumise à des jugements, constamment mise à l'épreuve avec des risques de sentiments d'anxiété importants : « *De la même manière que les managers doivent plaire continuellement à leur chef, au chef de leur chef, à leurs patrons et à leurs directeurs, ils doivent aussi en permanence renforcer leur légitimité à l'égard de leurs propres pairs. Leur travail est une suite sans fin d'épreuves probatoires. Associée à l'incertitude et à l'imprévisibilité qui caractérise le travail managérial, cet état de probation constante suscite une anxiété profonde chez les managers, anxiété qui est probablement la caractéristique principale de l'expérience managériale* » (Jackall R., 1988, p. 40).

Cette pression pourrait être renforcée dans les organisations post-modernes (Aubert N. et Gaulejac V., 1991) qui transformeraient la relation entre l'individu et son organisation. En effet, dans les organisations bureaucratiques, cette relation serait de nature transactionnelle : l'individu serait une entité distincte de l'entreprise et recevrait d'elle une rémunération dépendant de son engagement et de ses performances. Les règles y seraient connues, et il saurait ce que l'on attend de lui. Dans les organisations post-bureaucratiques, la nature de cette relation aurait changé vers une « *symbiose fusionnelle entre l'individu et l'organisation* » suscitée par les logiques d'actionnariat et de projets d'entreprise. L'objectif ne serait plus de « faire faire » mais de « faire vouloir », de faire en sorte que l'individu intériorise les objectifs de l'organisation. Le moteur de l'engagement de l'individu ne serait plus transactionnel mais passionnel : il faudrait « *toujours donner le maximum* », « *tout donner à l'entreprise* », éventuellement au préjudice de la vie privée. Un discours se développe qui survalorise l'action et l'adaptabilité permanente, l'engagement sans limites et le challenge.

En parallèle, les organisations post-modernes seraient caractérisées par un processus de normalisation de l'idéal au travail (Dujarier M.A., 2006). L'auteure explique que dans les organisations modernes, l'idéal au travail est hors de portée de l'action possible alors que dans les organisations post-modernes, les dispositifs de contrôle (traçabilité, évaluation, judiciarisation des relations de service...) rendent cet idéal exigible sous peine de sanction et ce, même si cet idéal comporte des contradictions. Il n'existerait plus de limite au travail.

Les managers sont particulièrement exposés à ces évolutions. En effet, ils sont au point de convergence de ces contradictions, sont chargés et responsables (au sens « *accountable* ») de réaliser des objectifs idéaux et contradictoires impossibles (Déry R, 2007). Ils doivent se mettre à la place de leurs directeurs, de leurs collaborateurs et de leurs clients, ce qui exacerbe les risques de conflits de rôle. Les managers étant généralement sélectionnés pour leur fort engagement dans l'entreprise mais aussi pour la qualité de leurs résultats opérationnels en tant que collaborateurs, ils sont alors particulièrement exposés aux phénomènes suivants : une hyperactivité, une incapacité à dire non, une intériorisation des problèmes, un sentiment d'être responsable de tout. Ils ne parviennent plus à résoudre la contradiction entre idéal et possible. Les managers juniors sont particulièrement exposés car leur rapport au travail et à cet idéal change drastiquement par rapport à leur situation préalable de collaborateurs. En effet, ils ont été sélectionnés à partir de leur performance et de leur capacité à réaliser cet idéal (perfectionnisme, compétences techniques, qualité de production...). En tant que jeunes managers, ils doivent acquérir de nouvelles compétences d'encadrement, mais également renoncer d'une certaine manière à un socle de compétences techniques sur lequel ils se sont appuyés jusque-alors et qui les valorisait. Confrontés à l'équation impossible entre idéal du travail et réalité opérationnelle, ils doivent accepter ce travail toujours imparfait. Certains se réfugient dans leur expertise technique, ce qui freine leur développement en tant que managers, remet en cause leur légitimité dans l'organisation, tant auprès des collaborateurs que de leur hiérarchie (Buscatto M., 2002) et les met en situation d'échec professionnel. L'ensemble de ces éléments développe, chez les managers, des situations accrues de stress, d'angoisse, d'épuisement professionnel et dans les cas extrêmes des risques de « burnout ». Il est alors important pour le manager de retrouver cette liberté évoquée plus haut pour arbitrer entre ces contradictions (Babeau O. et Chanlat J.F., 2008).

Nous constatons que nous entrons dans une dimension plus émotionnelle du rôle du manager et proposons d'explorer cette dimension qui nous semble clé.

2.3 Le comportement du manager dans l'organisation

Nous explorons ici certaines facettes du comportement du manager dans l'organisation, en particulier ses émotions et son affect avant de faire un point sur l'intelligence émotionnelle et ses enjeux pour le manager.

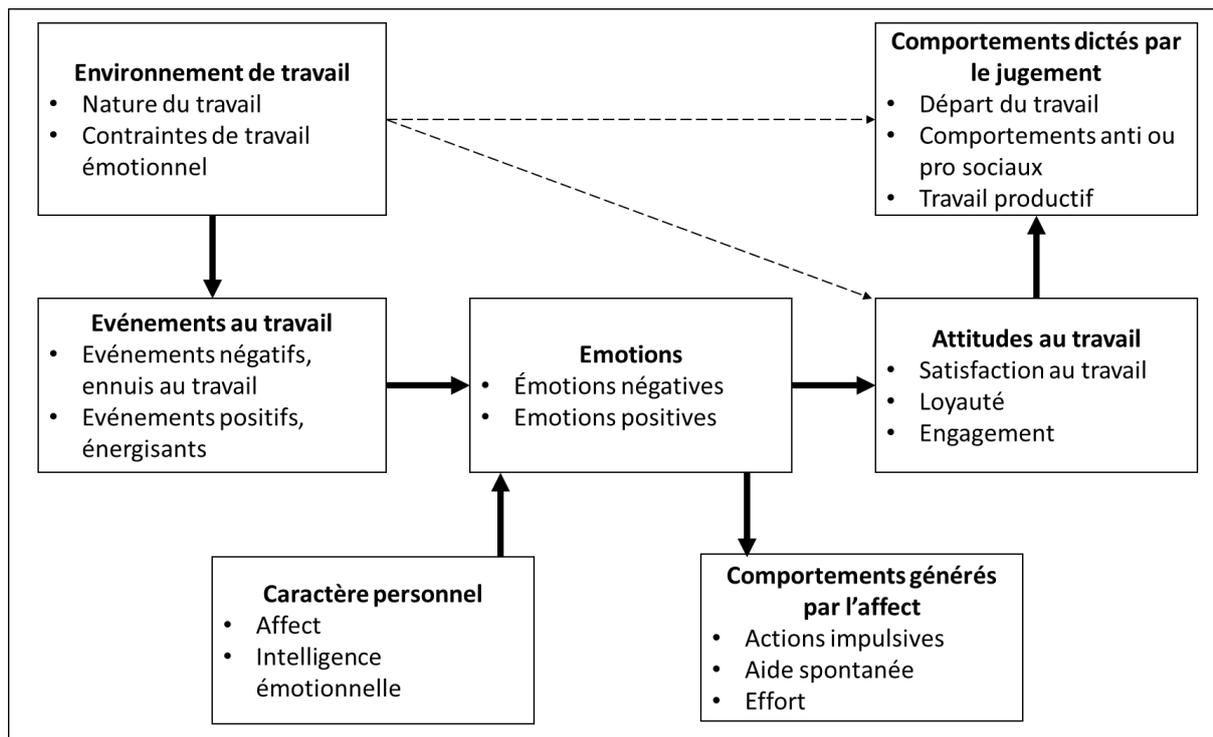
2.3.1 Les émotions au travail

Commençons par définir les termes d'affect, d'émotions et d'humeur. L'affect est un état général qui inclut l'émotion et l'humeur. Il se réfère soit à un sentiment d'agréabilité ou de désagréabilité au sens général des termes, soit à un trait de personnalité, soit à une attitude. L'humeur se réfère, elle, à un état affectif diffus, faible en intensité, de relativement longue durée, sans cause particulière. Enfin, l'émotion est un épisode dans le temps qui implique un changement visible dans le fonctionnement de l'organisme et qui est déclenché par un événement précis qui peut être externe ou interne (Herrbach O. et Mignonac K., 2005). Une émotion peut se définir par sa valence, émotion positive ou négative, et par son intensité, forte ou faible (Remington N. et al, 2000). Elle se traduit par des manifestations physiques dont certaines sont visibles par autrui (James W., 1884) : rougeurs, regard, modification du rythme cardiaque, contractions musculaires, état hormonal...

Aujourd'hui, il est admis par la littérature que les émotions ont leur place dans les organisations à côté de la rationalité (Huy Q.N., 1999, Forgas J.P. et George J.M., 2001, Chanlat J.F., 2003, Laroche H., 2009). Les émotions sont même placées au cœur de la formation des attitudes et des comportements dans les organisations (Affective Event Theory, Weiss H. M. et Cropanzano R. 1996²¹) comme le présente la figure 1 qui suit :

²¹ Cité dans Ashkanasy N.M. et Daus C.S., 2002

Figure 1 Affective Event Theory (Weiss H.M. et Cropanzano R., 1996)



Dans ce modèle, les émotions sont expérimentées à partir de l'association d'un vécu quotidien au travail et du caractère personnel de l'individu. Ces émotions sont à la source d'attitudes clés au travail pour la performance des organisations : la loyauté, l'engagement, les comportements anti- ou pro-sociaux, le turnover, la productivité au travail. La littérature confirme effectivement la contribution des émotions à différents aspects ou à différentes conditions de la performance individuelle (Staw B.M. et Barsade S.G., 1993), qu'il s'agisse de la créativité (Averill J.R. et al, 2001), des facultés cognitives (Ashby F.G. et al, 1999), de la capacité d'adaptation au changement (Huy Q.N., 1999), de la motivation ou de la performance commerciale (Brown S.P. et al, 1997), l'ensemble de ces éléments affectant la performance collective des organisations. Par ailleurs, la contribution du climat émotionnel du groupe à la performance collective a aussi été attestée (Prince G.M., 2003).

Les interactions entre émotion et décision ont aussi fait l'objet de recherches. Les mécanismes neurologiques et biologiques liant émotion et décision ainsi que le caractère essentiel des émotions au fonctionnement cognitif ont d'abord été établis (Van Hoorebeke D., 2008). J.F. Coget et al (2009) expliquent que la prise de décision intuitive, définie comme « *un process rapide de décision non conscient qui part de jugements chargés affectivement sur la base d'associations holistiques* » (Dane E. et Pratt M.G., 2007, p. 33) est source d'orientations stratégiques et prend une place croissante à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie. Ces

prises de décisions intuitives se distinguent des prises de décision rationnelles par leur rapidité, le caractère non conscient et holistique (et non causal) du processus, une expertise construite sur la pratique (et non une connaissance abstraite et explicite) et s'appuient principalement sur des émotions. La contribution à la performance des intuitions a été établie en ce qu'elle permet de réaliser des tâches hautement complexes dans des délais très courts comme la planification stratégique, l'analyse de marché, l'évaluation de la performance ou les choix stratégiques d'investissement (Dane E. et Pratt M.G., 2007).

Enfin, C. Haag et H. Laroche (2009) ont montré l'importance des émotions au sein des instances dirigeantes des organisations. La régulation émotionnelle des dirigeants est propice au développement d'un climat émotionnel positif au sein de l'instance dirigeante, ce qui lui permet d'être plus performante.

Après avoir présenté la place des émotions dans l'organisation, intéressons-nous maintenant à celles du manager.

2.3.2 L'affect du manager et ses conséquences

2.3.2.1 Le manager, un sujet particulièrement exposé aux risques psychosociaux

Nous avons vu que les managers vivent une pression forte et sont exposés au stress (Arman R. et al, 2012). Un état de stress « *intervient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* » (Lazarus R.S., 1966²²). Le stress, qui fait partie des risques psychosociaux, génère plusieurs risques pour la santé de l'individu (ici le manager) : état de stress chronique, troubles anxio-dépressifs, troubles de l'humeur, troubles du sommeil, troubles digestifs, troubles musculo-squelettiques, maladies coronariennes... Le stress peut aussi avoir des conséquences négatives sur la performance de l'organisation (Alexandre-Bailly F. et al, 2016). Il a ainsi été établi des corrélations entre le stress et, d'une part, des indicateurs de performance relationnelle comme la sensibilité, la considération, la chaleur et la tolérance aux autres, et, d'autre part, des indicateurs de performance cognitive et motivationnelle comme la concentration, le calme, la persévérance et la capacité d'adaptation (Motowidlo S.J. et al, 1986). Ensuite, un lien entre stress et intention de quitter l'emploi a aussi été mis à jour (Avey J.B., Luthans F et Jensen S.M., 2009). C.W. Struthers et al (2000) ont montré le lien entre stress et moins bonnes performances académiques d'étudiants. C. Léonard et al (1987) ont, pour leur part, montré que le stress extrinsèque, lié aux caractéristiques propres au contexte d'exécution

²² Cité dans Avey J.B., Luthans F. et Jensen S.M., 2009, p. 679

de la tâche (autonomie restreinte, sous-utilisation des habilités, ambiguïté et conflits de rôles par exemple) générerait un plus grand absentéisme. Enfin les effets négatifs du stress sur la prise de décision ont été constatés : les individus sous contrainte de stress proposeraient des solutions sans avoir étudié l'ensemble des alternatives (Keinan G., 1987), générant ainsi le risque sur la qualité de la décision. La qualité même des décisions prise en conditions de risque explicite peut ainsi être impactée (Starcke K. et al, 2008).

Les managers qui, comme nous l'avons expliqué, doivent fréquemment gérer des objectifs extrêmement ambitieux avec des moyens qu'ils ne maîtrisent pas ou qui sont difficilement transposables opérationnellement, sont particulièrement exposés au risque de stress et à ses conséquences, à la fois pour eux en tant qu'individus, mais aussi pour leur équipe et leur organisation.

Par ailleurs, il nous semble aussi que le manager est particulièrement exposé au risque d'épuisement professionnel ou « burnout » défini comme « *un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation (des interactions avec autrui) et de réduction du sentiment personnel d'accomplissement* » (Maslach C., 2003, p. 2). L'épuisement professionnel comporte trois composantes : l'épuisement, le cynisme (la personne prend une attitude distante par rapport à son travail) et une baisse de l'efficacité professionnelle (Maslach C. et al, 2001). Le burnout est considéré par C. Maslach comme l'opposé de l'engagement professionnel. Selon l'auteur, il a des effets négatifs sur l'individu et sa santé (risques accrus de dépression, d'anxiété, de baisse de l'estime de soi...) mais aussi sur la performance au travail via un retrait de l'engagement professionnel (risques accrus de turnover, baisse de la productivité et de l'efficacité au travail, baisse de la satisfaction au travail). Il nous semble opportun de nous intéresser aux antécédents du burnout car beaucoup concernent les managers. Dès 1974, H.J. Freudenberger explique d'ailleurs que les personnes les plus susceptibles de vivre un burnout sont les salariés les plus engagés et motivés et que c'est une « *maladie du battant* ». En raison du processus de sélection dont il fait l'objet, le manager d'aujourd'hui nous semble correspondre étroitement à ce profil. C. Maslach et al (2001) et W.B. Shaufeli et A.B. Bakker (2004) décrivent les antécédents du burnout. Nous y retrouvons de nombreuses caractéristiques du rôle du manager : surcharge de travail, forte pression, conflits de rôle, ambiguïtés de rôle, manque de support de la hiérarchie et travail avec une dimension relationnelle forte.

Toujours concernant les risques de burnout, le manager doit effectuer un important travail émotionnel. Le travail émotionnel est défini comme l'expression intentionnelle par le collaborateur, dans le cadre de son activité professionnelle, d'émotions qui correspondent à la

norme émotionnelle prescrite par l'organisation. Le manager est au carrefour d'ambiguïtés et d'intérêts divergents, il est à la fois le porte-parole de l'organisation dans son équipe et auprès de ses clients mais il est aussi confronté à la réalité humaine et opérationnelle du terrain. Le travail émotionnel revêt donc une importance particulière. Il effectue ce travail émotionnel par divers moyens : soit il exprime des émotions qu'il ne ressent pas (« *surface acting* »), soit il s'efforce de ressentir des émotions prescrites (« *deep acting* »), soit il parvient à exprimer spontanément des émotions authentiques qui correspondent à celles prescrites. La prescription de normes émotionnelles et le travail émotionnel consécutif est intéressante pour les organisations car elles contribuent à l'efficacité tout en régulant les interactions et en limitant les difficultés interpersonnelles (Ashforth B.E. et Humphrey R.H., 1993). Par ailleurs, le travail émotionnel peut apporter de la satisfaction professionnelle aux collaborateurs (Zapf D., 2002). Les organisations utilisent ainsi plusieurs leviers pour définir et contrôler leur cadre émotionnel : neutraliser les émotions indésirables en amont, limiter leur portée dans l'organisation, prescrire les émotions souhaitées et diluer les émotions non désirées en construisant une narration pour les banaliser (Ashforth B.E. et Kreiner G.E., 2002). Le travail émotionnel, en particulier le « *surface acting* », génère cependant plusieurs risques pour le collaborateur et l'organisation car il peut provoquer une dissonance émotionnelle, c'est-à-dire un sentiment d'hypocrisie, d'inauthenticité : un écart se creuse et se maintient entre les émotions ressenties et celles exprimées. Si cette dissonance émotionnelle perdure, elle est un précurseur de l'épuisement émotionnel, qui comme nous l'avons vu est lui-même précurseur du burnout et d'une détresse émotionnelle et psychologique (Hewlin P.F., 2003). Par ailleurs, l'épuisement émotionnel présente un risque pour l'organisation en termes de turnover volontaire, de qualité de service au client, de comportements organisationnels citoyens (Wright, T. A., et Cropanzano, R., 1998, Cropanzano R. et al, 2003, Grandey A.A., 2003). Le manager étant particulièrement concerné par le travail émotionnel, l'épuisement émotionnel nous semble être un risque marquant pour lui, avec les risques de burnout afférents.

En d'autres termes, l'engagement accru (et parfois sans limite) demandé par les organisations post-modernes ainsi que la normalisation de l'idéal du travail que les managers doivent confronter quotidiennement à la réalité opérationnelle, font d'eux des sujets particulièrement exposés au stress et à ses conséquences.

2.3.2.2 Les conséquences de l'affect du manager sur son équipe et sa performance

L'affect peut être positif - actif, attentif, alerte, déterminé, enthousiaste, excité, fier, fort, intéressé, inspiré et irrité - ou négatif - agité, agressif, angoissé, coupable, craintif, effrayé,

fâché, honteux, nerveux (échelle PANAS, Watson D. et al, 1988). Rappelons que l'encadrement des hommes ou le rôle de leader est au cœur du rôle de supervision du manager. A ce titre plusieurs études ont montré que l'affect du manager avait un impact fort sur son équipe. D'autres études ont identifié des phénomènes de contagion émotionnelle entre le manager et ses collaborateurs : l'affect ou les humeurs du manager, qu'elles soient positives ou négatives, se transmettent aux membres du groupe, que ce soit au niveau individuel - affect et humeurs individuelles des collaborateurs - ou au niveau collectif - climat émotionnel du groupe de collaborateurs (Neuman R. et Strack F., 2000, Sy T. et al, 2005, Bono J.E. et Ilies R., 2006, Johnson S.K., 2008). Par ailleurs, le leader qui exprime des émotions négatives ne fait pas que générer un affect négatif chez ses collaborateurs, il détériore l'image qu'ils ont de lui en tant que leader (Lewis K.M., 2000).

La notion de climat émotionnel part du postulat que les émotions peuvent être collectives et partagées. Elle est définie par l'existence « *d'un certain nombre d'émotions prévalentes (par exemple la joie ou l'anxiété) ou d'attitudes émotionnelles partagées (par exemple l'hostilité ou la solidarité) et le fait que ces émotions déterminent les comportements et les interactions entre les membres d'un groupe ou d'une organisation* » (Garcia-Prieto P. Tran V. et Wranik T., 2005, P. 217). Ce phénomène de contagion émotionnelle entre le manager et son équipe nous paraît important à souligner car plusieurs auteurs ont établi des liens entre climat émotionnel du groupe et ses indicateurs de performance, d'efficacité et de qualité de travail (Pirola-Merlo A. et al, 2002). Il existe aussi des liens entre climat émotionnel et des indicateurs d'absentéisme et de comportement social (George J.M., 1990), de comportements coopératifs et de réduction des conflits (Barsade S.G., 2002). Il existe donc bien un lien entre l'affect, positif ou négatif, du manager et la performance de l'équipe qu'il encadre. Nous voyons qu'un manager stressé, anxieux, voire au bord du burnout peut avoir des conséquences désastreuses sur le climat émotionnel ou la performance de son équipe.

Rappelons à ce stade que les effets de la pleine conscience sur les émotions (réductions du stress, développement de l'affect positif, réduction de l'affect négatif) ont été établis par la littérature.

2.3.3 L'intelligence émotionnelle, un enjeu clé pour le manager

Nous proposons maintenant d'approfondir la notion d'intelligence émotionnelle abordée dans la revue de littérature sur la pleine conscience et d'étudier son enjeu pour le manager.

Il existe deux modèles pour définir l'intelligence émotionnelle, le modèle mixte (Goleman D, 1998, Bar-On 1997) et le modèle de J.D. Mayer et P. Salovey (1990). Le modèle de D. Goleman s'appuie sur des compétences personnelles et sociales présentées dans le tableau 6 qui suit :

Tableau 6 Les sphères de l'intelligence émotionnelle et les compétences associées (Goleman D., Boyatzis R et Mc Kee A., 2010)

Compétences personnelles	Compétences sociales
<p>Conscience de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Conscience émotionnelle de soi</i> : lire ses émotions et avoir conscience de leur impact, utiliser son « instinct » pour orienter les décisions • <i>Juste évaluation de soi</i> : connaître ses forces et ses limites • <i>Confiance en soi</i> : une juste perception de sa propre valeur et de ses capacités <p>Gestion de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Maîtrise de ses émotions</i> : garder le contrôle de ses émotions et impulsions déstabilisantes • <i>Transparence</i> : honnêteté, loyauté, transparence • <i>Adaptabilité</i> : flexibilité pour s'adapter au changement et surmonter les obstacles • <i>Réalisation</i> : volonté de progresser pour atteindre les normes personnelles d'excellence • <i>Initiative</i> : disposition à agir et saisir les opportunités • <i>Optimisme</i> 	<p>Intelligence interpersonnelle (conscience des autres)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empathie</i> : sentir les émotions des autres, comprendre leurs points de vue et s'intéresser à leurs préoccupations • <i>Conscience organisationnelle</i> : lire les courants et tendances, les réseaux de décision et les forces politiques à l'œuvre dans l'entreprise • <i>Sens du service</i> <p>Gestion des relations</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership inspirant</i> : guider et motiver avec une vision enthousiasmante • <i>Capacité d'influence</i> • <i>Développement des autres</i> : soutenir les capacités des autres, feedback et accompagnement • <i>Catalyseur du changement</i> : • <i>Gestion des conflits</i> • <i>Construire des liens</i> : cultiver et entretenir un réseau de relations • <i>Travail en équipe et collaboration</i>

R. Bar-On (1997²³) définit l'intelligence émotionnelle comme « *une collection de capacités, compétences et talents non-cognitifs qui influent l'aptitude d'un individu à s'adapter avec succès aux demandes et contraintes de l'environnement* ». Au-delà des seules qualités émotionnelles, cette définition implique une multitude d'autres qualités. Ce modèle a été critiqué par une partie de la littérature car il ne correspondrait pas à la définition d'une intelligence et serait fortement corrélé à la personnalité (Laroche H., 2009, Matthews G. et al, 2002, Ciarrochi J. et al, 2001²⁴). Nous nous appuyerons donc, pour notre recherche, sur la définition de P. Salovey et J.D. Mayer (1990) selon laquelle l'intelligence émotionnelle est « *une capacité à traiter l'information émotionnelle efficacement et de manière pertinente, qu'elle concerne la reconnaissance, la construction et la régulation de ses propres émotions et*

²³ Cité dans Mayer J.D., Salovey P. et Caruso D.R., 2008, p. 504

²⁴ Cités dans Laroche H., 2009

de celles d'autrui » (Salovey P et Mayer J.D., 1990, p. 189). Si l'intelligence émotionnelle se rapproche d'autres concepts existants comme la conscience de soi, la stabilité émotionnelle, l'extraversion, la capacité mentale générale, nous la considérons ici comme un concept en tant que tel, à l'instar d'une partie importante de la littérature (Mayer J.D., Salovey P. et Caruso D.R., 2008, Joseph D.L. et al, 2015). Notons que l'intelligence émotionnelle peut être opérationnalisée en capacités et qu'elle se développe avec l'âge et l'expérience (Mayer J.D., Salovey P. et Caruso D.R., 2000). Ces auteurs proposent un modèle à quatre branches pour opérationnaliser l'intelligence émotionnelle :

- gérer les émotions pour atteindre des objectifs spécifiques ;
- comprendre les émotions, le langage émotionnel et les signaux véhiculés par les émotions ;
- utiliser les émotions au service de la pensée ;
- percevoir ses propres émotions et celles d'autrui avec clarté.

Plusieurs études ont montré les liens entre intelligence émotionnelle et performance au travail des individus, grâce au développement d'attitudes considérées comme positives au travail : engagement, satisfaction, gestion des conflits, comportements citoyens, réduction du turnover (Carmeli A., 2003, O'Boyle E.H. et al, 2011, Joseph D.L. et al, 2015). Ce lien entre intelligence émotionnelle et performance au travail est surtout valable pour les postes avec un travail émotionnel fort (Joseph D.L. et Newman D.A., 2010), ce qui est le cas des managers. Plus spécifiquement, l'intelligence émotionnelle serait liée à une meilleure qualité de communication entre individus (Hendon M. et al, 2017) : la communication serait plus calme, plus partagée, mieux articulée, plus transparente.

Par ailleurs, l'intelligence émotionnelle semble être une qualité clé pour le manager, dans son rôle d'encadrement. Rappelons que la caractéristique interpersonnelle forte induite par ce rôle attribue au management une dimension sociale et morale. Le manager doit être capable d'interpréter les pensées ou les volontés des autres (employés, clients, concurrents...) et être capable de donner du sens, des valeurs et de susciter l'engagement. Il est important pour le manager d'apprendre à développer et gérer ses relations interpersonnelles, à communiquer et à développer son réseau, à écouter et se mettre à la place de ses collaborateurs, à construire des relations de confiance avec ceux dont il peut avoir besoin d'aide (Watson T.J., 2001). Formulé autrement, le manager, en tant que leader d'équipe, doit développer auprès de ses collaborateurs un sens collectif des objectifs à atteindre, instiller auprès d'eux une conscience de l'importance

des activités et comportements au travail. Il doit générer et entretenir de l'enthousiasme, de la confiance, de l'optimisme, de la coopération, encourager la flexibilité et le changement et construire une identité collective pour son équipe (Yuckl G., 2010). Pour cela, il doit être capable de communiquer et d'influencer ses collaborateurs, comprendre leurs états émotionnels et maîtriser ses propres émotions (George J.M., 2000). Q.N. Huy (2002), pour sa part, considère que l'engagement émotionnel du manager et son attention aux émotions de l'équipe sont essentiels à la réussite des projets de changement, surtout si le changement est majeur. A la lueur de ces travaux, plusieurs auteurs considèrent l'intelligence émotionnelle comme une qualité clé du manager en tant que « leader » (Goleman D., 1998, Goleman D., Boyatzis R. et Mc Kee A., 2010). Selon eux, parmi les trois types de compétences suivantes – compétences techniques, cognitives et émotionnelles -, les compétences émotionnelles prennent une importance croissante au fur et à mesure que l'individu progresse dans la hiérarchie de l'organisation.

Nous concluons cette partie sur le manager en soulignant l'importance des émotions dans l'exercice de sa fonction. L'identification et la gestion de ses propres émotions, ainsi que celles exprimées par son entourage est une qualité clé du manager, à la fois pour son propre bien-être et pour l'accomplissement de sa mission de superviseur d'équipe. Par contagion, ces émotions impactent l'état émotionnel et le bien-être de ses collaborateurs.

SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE

Notre revue de littérature porte sur deux thématiques : la pleine conscience et le manager. Cet état de l'art nous permet d'approfondir et de définir notre question de recherche.

Après avoir défini la pleine conscience, nous avons constaté que le concept a été, et est encore largement étudié dans la littérature scientifique en psychologie. Cette littérature a mis en lumière deux grandes catégories d'effets de la pleine conscience : des effets affectifs et des effets cognitifs. D'un point de vue affectif, des liens ont été établis entre la pleine conscience et la réduction du stress et de l'anxiété, un plus grand bien-être psychologique, un affect positif, la régulation émotionnelle et l'empathie. D'un point de vue cognitif, des relations ont été établies entre la pleine conscience et la capacité à soutenir l'attention, la maîtrise de l'orientation attentionnelle et la mémoire de travail. Le mécanisme sous-jacent à ces effets serait la mise en place d'un glissement de perspective chez l'individu, qui au lieu d'être immergé dans son histoire personnelle, serait capable de prendre du recul et d'en être le témoin. Il se créerait ainsi un espace de liberté pour réguler ses émotions, clarifier ses valeurs, gérer les stimuli et développer une plus grande flexibilité cognitive, émotionnelle et comportementale. Nous avons constaté que la pleine conscience est un trait inhérent à l'être humain qui peut varier d'un individu à l'autre, d'une période à l'autre. Des outils de mesure de ce trait ont été développés et validés par la recherche, en particulier l'échelle MAAS (Mindfulness Attention Awareness Scale). Plusieurs protocoles de développement de la pleine conscience existent, parmi lesquels la formation MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Cette formation s'appuie principalement sur des exercices de méditation et elle est la plus employée pour le grand public et les populations non pathologiques. Enfin, nous notons que les neurosciences s'intéressent aujourd'hui à la pleine conscience pour en expliquer les mécanismes physiologiques.

La littérature en gestion qui s'intéresse à la pleine conscience sur le lieu de travail est pour sa part encore émergente, même si les publications se multiplient depuis 2014. Quatre axes ont été développés par la recherche. Premièrement, la pleine conscience engendrerait un plus grand bien-être sur le lieu de travail, avec une réduction d'indicateurs de stress, d'épuisement émotionnel, d'affect négatif et d'anxiété. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle serait meilleur. Deuxièmement, la pleine conscience aurait un impact sur la performance, avec un développement de l'engagement professionnel, des comportements citoyens organisationnels et une meilleure connexion aux intuitions. Troisièmement, la pleine conscience développerait des relations plus empathiques, laissant plus de place à l'écoute et à

l'échange. Elle permettrait aussi un développement du leadership transformationnel. Enfin, elle développerait les comportements éthiques. A ce jour, peu de travaux traitent donc de la pleine conscience sur le lieu de travail en s'intéressant spécifiquement aux managers. Néanmoins, ils montrent qu'il existe :

- une corrélation négative entre pleine conscience et épuisement émotionnel, anxiété et affect négatif du manager ;
- une corrélation négative entre pleine conscience du manager et épuisement émotionnel de ses collaborateurs, ainsi qu'une corrélation positive entre pleine conscience du manager et indicateurs de bien-être et de performance de ses collaborateurs ;
- une corrélation entre formation MBSR et leadership transformationnel ou authentique du manager.

Nous nous sommes donc intéressés aux recherches sur le manager intermédiaire ou de proximité et avons constaté qu'il accomplissait deux rôles clés dans l'organisation : la supervision et la contribution à la stratégie. Nous observons d'abord que la supervision évolue vers un renforcement des compétences relationnelles et décisionnelles du manager. Ensuite, pour participer à la stratégie de l'organisation, le manager doit conserver un espace de liberté, de résistance et d'ajustement. Nous avons alors analysé les travaux sur son quotidien pour constater qu'il a des activités très fragmentées, brèves, avec un rythme de travail très élevé et un risque de dispersion et de perte de contrôle de son activité. Par ailleurs, étant au carrefour d'intérêts divergents et parfois conflictuels entre préconisations stratégiques idéales et contraintes opérationnelles du terrain, le manager vit dans un contexte fortement marqué par l'ambiguïté et l'incertitude. Les tensions, les divergences et les conflits de rôle nécessitent, de sa part, un effort permanent pour exercer son rôle. L'ensemble de ces facteurs concourt à générer une pression élevée sur le manager et l'expose à des risques d'épuisement émotionnel et de burnout, dans un contexte où les organisations dites post-modernes développent des attentes croissantes à l'égard de leurs équipes.

Enfin, nous avons analysé la littérature sur le comportement du manager avec un focus sur le rôle de ses émotions sur le lieu de travail. Après avoir rappelé la contribution des émotions aux attitudes et comportements sur le lieu de travail et à la performance des organisations en général, nous avons pointé trois sujets clés pour le manager. Tout d'abord, nous avons approfondi les risques psychosociaux auxquels il était exposé, épuisement émotionnel et burnout notamment. Ce point est à rattacher à la pression et aux contraintes du métier vues plus haut. Ensuite, nous

avons décrit les phénomènes de contagion émotionnelle entre le manager et son équipe et leurs impacts sur le bien-être et la performance individuelle des collaborateurs ainsi que sur le climat émotionnel de l'équipe et in fine sur la performance de l'organisation. Enfin, nous avons souligné le rôle clé de l'intelligence émotionnelle dans le vécu et l'exercice du management.

Cette revue de littérature permet d'élaborer et d'affiner notre propre question de recherche. Rappelons que la littérature s'intéressant à la pleine conscience et au manager en particulier est encore balbutiante. Notre constat est qu'une majorité de travaux a développé des approches déductives en établissant des liens de corrélation entre la pleine conscience et un certain nombre d'indicateurs. Il nous semble que des approches empiriques qui seraient plus explicatives des phénomènes décrits font défaut à ce jour, et que peu de travaux s'intéressent au manager.

L'ensemble de ces constatations, à l'aune de cet état de l'art, nous amène à formuler les questions de recherche suivantes :

- Quels sont les effets d'un développement de la pleine conscience sur le quotidien du manager ? Nous considérons ces effets sur le manager sous les aspects suivants : quels sont les changements vécus dans l'expérience de management, quels sont les changements en termes de pratiques managériales ?
- Le développement de la pleine conscience du manager a-t-il un effet sur l'expérience de ses collaborateurs sur le lieu de travail ?

Nous souhaitons aborder ces deux questionnements sous un angle explicatif : au-delà de la constatation des changements, nous avons pour objectif de comprendre leur origine, leurs liens et donc le mécanisme qui se met en mouvement lorsqu'on développe la pleine conscience du manager. Nous formulons donc la question de recherche de la manière suivante :

Quels sont les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales ?

Le tableau 7 qui suit synthétise notre approche.

Tableau 7 Synthèse de la revue de littérature

La pleine conscience	Le manager
<p>Définition, exploration du concept</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition et délimitation du concept • Présentation des outils : formation MBSR, échelle MAAS <p>Etude des effets de la pleine conscience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effets physiologiques : amélioration de l'immunité, observation de modifications neurologiques liées au contrôle émotionnel, à l'empathie, la cognition • Effets affectifs : réduction du stress, développement du bien-être et de l'intelligence émotionnelle • Effets cognitifs : mémoire de travail, attention <p>Littérature étudiant la pleine conscience sur le lieu de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de bien-être, moins de stress, d'anxiété, d'épuisement émotionnel, de risque de burnout • Plus d'engagement, de comportements citoyens, de connexion aux intuitions, antécédents à la performance • Des relations laissant plus de place à l'écoute, l'empathie et l'échange <p>Focus sur la pleine conscience et le manager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de bien-être, moins de stress, d'anxiété, d'épuisement émotionnel, de risque de burnout • Développement d'un leadership transformationnel et authentique • Lien entre pleine conscience du manager et indicateurs de bien-être et de performance de ses collaborateurs 	<p>Définition et rôles du manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition du manager intermédiaire / de proximité • 2 rôles clés : la supervision et la participation stratégique • Un enjeu : maintenir un espace de liberté et de transgression pour contribuer à la stratégie • Une évolution : le développement des compétences relationnelles dans l'exercice de la supervision <p>Le quotidien du manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des activités fragmentées, brèves et subies. Une charge de travail importante. Des risques de dispersion et de perte de maîtrise de son rôle • Un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. Le manager au cœur du carrefour entre stratégie et opérationnel. Des conflits de rôle et des tensions interpersonnelles inhérentes à l'activité managériale • Une pression élevée et des risques de stress et de burnout • Contexte : des organisations qui demandent de plus en plus d'engagement à leurs équipes, aux managers en particulier <p>Focus sur les émotions et le manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manager, un acteur particulièrement exposé aux risques psychosociaux, en particulier le stress, l'épuisement émotionnel et le burnout • Des phénomènes de contagion émotionnelle avec les collaborateurs • L'intelligence émotionnelle, enjeu clé pour le manager
<p>La question de recherche :</p> <p>Quels sont les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales ?</p> <p>Ce qui distingue notre recherche des travaux actuels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'intéresser spécifiquement à la pleine conscience et au manager, à son expérience et à ses pratiques managériales, en s'intéressant à leurs effets pour ses collaborateurs • Développer une approche explicative et compréhensive des mécanismes mis en œuvre 	

La réponse à la question de recherche doit s'appuyer sur une méthodologie appropriée et rigoureuse que nous présentons dans la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE :

**LA METHODOLOGIE
DE LA RECHERCHE**

Dans cette partie, nous exposons la méthodologie de la recherche. Nous proposons de nous interroger d'abord sur le positionnement épistémologique et l'objet de la recherche, ensuite, sur son design, avant de présenter ses modalités de mise en œuvre. Enfin, nous exposons la méthode d'analyse des données avant de terminer cette partie avec une réflexion sur la validité de la recherche et les précautions prises pour la renforcer.

1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET L'OBJET DE LA RECHERCHE

Nous définissons d'abord le positionnement épistémologique et l'objet de la recherche. En d'autres termes, nous allons répondre de manière précise à la question : « que cherchons-nous ? ». Nous introduisons cette partie en livrant un extrait de notre journal de bord de thèse, car il nous paraît important pour la suite de raconter la genèse de notre projet de recherche.

1.1 La construction du projet de recherche

Nous proposons de commencer la réflexion sur le positionnement épistémologique de la recherche en narrant comment l'objet s'est construit. En effet, l'objet de la recherche et le positionnement épistémologique se sont construits en parallèle, chacun ayant alimenté l'autre. Comme nous mettons en œuvre une narration, nous proposons exceptionnellement dans cette partie de la thèse, de la réaliser à la première personne du singulier, pour restituer notre vécu de la manière la plus proche possible.

Le thème de la recherche est issu d'un double intérêt personnel pour le manager et la pleine conscience. J'ai moi-même exercé ce rôle que j'ai beaucoup apprécié. Il s'agit d'une fonction très riche humainement, qui permet de développer les compétences des collaborateurs, de prendre de la hauteur sur le métier tout en gardant une dimension opérationnelle intéressante. C'est un rôle qui fait grandir professionnellement. J'ai aussi pu observer, que ce soit dans le cadre de ma propre expérience de manager ou dans celui de l'accompagnement de managers lors de missions de conseil, que c'est un rôle qui présente des difficultés spécifiques tout en étant déterminant pour la réussite opérationnelle des projets stratégiques ou de transformation. J'ai cependant constaté dans plusieurs projets de transformation que l'importance de l'accompagnement des managers était fréquemment sous-estimée. Par ailleurs, le manager est

soumis à des contraintes très fortes. En effet, son rôle se situe à la confluence entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle dont il doit gérer des contraintes souvent contradictoires. L'encadrement d'une équipe de collaborateurs requiert enfin des compétences relationnelles élevées. J'ai par ailleurs observé que de nombreux collaborateurs sont promus managers avec très peu d'accompagnement alors qu'ils vivent une profonde transformation de leur rôle qui passe de producteur opérationnel à encadrant, ce qui implique de revoir l'ensemble de son approche par rapport au travail. J'ai ainsi accompagné de nombreux managers en difficulté qui manquaient d'outils pour exercer leur métier.

D'un autre côté, une expérience personnelle de la pleine conscience m'a amené à m'y intéresser et à expérimenter les effets qu'elle pouvait avoir sur mon propre vécu professionnel : prise de recul, baisse du stress, orientation professionnelle.

Alors que je cherchais un thème de recherche et ayant démarré la thèse en février 2014, il m'a paru intéressant dès l'été 2014 d'explorer les effets que pourrait avoir la pleine conscience en sciences de gestion. Les premières recherches bibliographiques m'ont conforté dans ce choix car la littérature croisant les univers de la pleine conscience et de la gestion semblait très limitée.

Objet de la recherche à l'été 2014 : pleine conscience et gestion

J'ai alors constaté que les recherches existantes s'intéressaient peu au manager et qu'elles mobilisaient des approches quantitatives de test, pour démontrer l'existence de liens de causalité entre la pleine conscience et certains concepts en gestion : stress, bien-être, motivation, équilibre vie privée – vie professionnelle.

Je me suis donc orienté vers une approche cherchant à comprendre ou décrire de manière approfondie plutôt qu'à démontrer le lien entre pleine conscience et quotidien du manager avec, au départ, les interrogations sous-jacentes suivantes : pourquoi la pleine conscience agit-elle sur le manager ? Par quels leviers ou quels processus ? Qu'est-ce qui différencie un manager en pleine conscience d'un autre ? Y-a-t-il des effets autres que ceux déjà identifiés par la recherche ? Par ailleurs, j'ai rapidement souhaité mettre en œuvre une dimension « immersive » dans mon projet : je souhaitais développer des échanges approfondis avec les managers, connaître leur quotidien, leur environnement et leur métier pour mieux percevoir les effets éventuels de la pleine conscience sur leur quotidien.

En parallèle, dès l'automne 2014, j'ai souhaité m'inscrire dans une approche dynamique en mettant en place un protocole permettant d'évaluer les effets d'un développement de la pleine conscience sur les managers et leurs collaborateurs (via une formation à la pleine conscience)

plutôt que de proposer une vision statique. De manière sous-jacente, la possibilité de proposer un levier d'accompagnement des managers dans leur rôle était aussi un élément de motivation personnel, compte tenu des difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés.

Objet de la recherche à l'automne 2014 : Les effets d'un développement de la pleine conscience sur le manager et ses collaborateurs

Au premier trimestre 2015, j'ai rédigé une première version de la revue de littérature sur la pleine conscience et le management pour en avoir une vision consolidée et claire avant de commencer à rechercher un terrain au printemps et affiner la méthodologie de recherche.

Notons que pendant longtemps, les concepts à explorer en gestion n'étaient pas stabilisés. Si j'en avais identifié un certain nombre au démarrage du terrain, certains d'entre-eux n'ont jamais émergé pendant le terrain alors que d'autres sont apparus lors des entretiens puis à l'analyse des résultats sans que je les ai anticipés. Par ailleurs, s'il a été très rapidement clair que je ne souhaitais pas évaluer les effets de la formation MBSR sur les managers, j'ai longtemps formulé la question en termes « d'effets d'un développement de la pleine conscience sur les managers ». C'est pendant le terrain, que je suis parvenu à formaliser de manière précise la raison pour laquelle le développement de la pleine conscience chez les managers était pertinent pour le projet de recherche : ce développement permettait la mise en œuvre d'une dynamique dans l'expérience et le comportement des managers mettant ainsi en lumière les mécanismes sous-jacents. Le développement de la pleine conscience permettait, d'une part, la construction d'un événement de référence auquel les managers pourraient rattacher leur expérience et, d'autre part, la mise en œuvre d'une dynamique entre une situation « avant » et une situation « après » permettant de révéler, découvrir et comprendre les phénomènes mis en œuvre.

Par ailleurs, l'utilisation que je souhaitais faire des données collaborateurs s'est aussi affinée au fur et à mesure des entretiens, alternant entre volonté de confirmer ou infirmer les discours des managers et volonté d'évaluer les conséquences éventuelles du développement de la pleine conscience des managers sur les collaborateurs.

Par conséquent, la question de recherche s'est affinée progressivement pendant ces trois années de travail. Je suis donc parti à la fois d'un intérêt personnel pour les concepts de la pleine conscience et du manager et de l'identification d'un problème concret - les difficultés du rôle de manager – pour construire mon projet de recherche.

Objet de la recherche à l'été 2017 : élaboration d'un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales

Cette partie narrative sur le cheminement du projet de recherche nous permet d'éclairer les réflexions quant au positionnement épistémologique de la recherche que nous allons aborder maintenant.

1.2 Un positionnement épistémologique interprétativiste

Nous proposons de faire état du paradigme épistémologique dans lequel se place la recherche car il apparaît que cette réflexion préalable est essentielle à la construction de la méthodologie : « *Toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes de nature variée reposant sur des critères de validité spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15). En effet, le projet de recherche repose sur « *un filet de prémisses épistémologiques et ontologiques qui – au-delà de toute vérité ou fausseté – deviennent en partie invalidantes* » (Bateson, 1972 : 314²⁵). Il existe un lien direct entre les paradigmes ontologiques et épistémologiques et la méthodologie de la recherche : « *la méthodologie est une stratégie de recherche qui traduit les principes ontologiques et épistémologiques dans des lignes directrices qui montrent comment la recherche doit être conduite* » (Sarantakos, 2005²⁶). Il est donc nécessaire au chercheur mais aussi au lecteur de connaître le paradigme épistémologique de la recherche pour être en mesure de l'évaluer. A partir des propositions de M. Girod-Séville et V. Perret (1999), nous allons donc nous poser successivement les trois questions suivantes : Quelle est la nature du réel que nous cherchons à connaître (ontologie) ? Quel est le projet de connaissance, quel est son processus de construction ? Quelle est la relation entre le chercheur et l'objet de la recherche ? Nous proposons d'expliquer pourquoi nous plaçons notre projet de recherche dans le paradigme interprétativiste et d'en analyser les conséquences pour la suite.

1.2.1 La nature du réel que nous cherchons à connaître (ontologie) : la perception qu'ont les managers et les collaborateurs de leur expérience sur le lieu de travail

Commençons par nous interroger sur la nature du réel que nous cherchons à connaître. Nous identifions trois manières d'appréhender la réalité.

Dans le paradigme positiviste, « *il existe une réalité appréhendable, construite par des lois et mécanismes naturels et immuables* » (Guba E. S. et Lincoln Y.S., 1994, p. 109). La « *réalité*

²⁵ Cité dans Giordano Y., 2003, p. 17

²⁶ Cité dans Ruth J. et al, 2015, p. 226

existe, c'est une essence, une évidence sensible ; elle est exogène à l'observateur » (Giordano Y. 2003, p. 18). La réalité serait « *indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites* » et la science permettrait d'observer cette réalité (Allard-Poesi F. et Perret V., 2014, p. 23).

Pour notre recherche, nous ne considérons pas, à l'instar de ce paradigme, que la réalité est « *construite par des lois et mécanismes naturels et immuables* » (Guba E.S. et Lincoln Y.S., 1994, p. 109) et nous ne cherchons pas à découvrir ces lois.

Le deuxième paradigme envisagé est le paradigme constructiviste radical (ou ingénierique) qui considère que la réalité est une construction active du sujet dans son expérience quotidienne partagée avec autrui (Giordano Y., 2003) c'est-à-dire, au travers de l'action de celui qui expérimente. Von Glasersfeld pose les deux postulats suivants au constructivisme radical : d'une part le constructivisme radical « *abandonne le principe selon lequel la connaissance devrait être une représentation véridique du monde tel qu'il existe en dehors de toute expérience* » et d'autre part « *connaître signifie obtenir des moyens d'agir et penser afin d'atteindre les objectifs qu'on s'est choisis* » (von Glasersfeld, 1991, p. 4). En d'autres termes, le chercheur constructiviste radical ne se prononce pas sur l'existence ou non d'entités indépendantes de l'esprit humain mais postule que si un tel monde existe, un humain n'a pas la possibilité de le connaître de manière rationnelle au-delà de l'expérience qu'il en a (Avenier M.-J., 2011). Il ne cherche donc pas à appréhender une réalité « vraie », qu'il estime ne pas pouvoir atteindre, mais cherche à fournir des connaissances adaptées permettant l'action et l'atteinte des objectifs des acteurs et de lui-même : la connaissance a donc une finalité.

Nous nous éloignons de ce paradigme constructiviste radical dans le sens où nous considérons qu'il existe une réalité (la pleine conscience a des effets sur les managers, comme la revue de littérature vue plus haut l'indique) que nous cherchons à appréhender au travers des représentations des acteurs. Par ailleurs, les connaissances que nous obtenons n'ont pas pour objet de permettre une action ou de répondre à des attentes des acteurs et nous n'évaluons pas leur validité à l'aune de ces actions ou attentes.

Le troisième paradigme envisagé est le paradigme interprétativiste, pour lequel « *il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité, toute connaissance étant une connaissance sensible. Nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité. Tout individu est donc sujet interprétatif et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde* » (Giordano Y., 2003, p. 20). En d'autres termes, le chercheur accède à une connaissance de la réalité via les interprétations des

sujets qu'il interroge. Nous notons aussi que cette approche ouvre la voie à des connaissances multiples « *qui ne sont pas plus ou moins vraies dans un sens absolu, mais simplement plus ou moins informées et sophistiquées* » (Guba E.S. et Lincoln Y.S., 1994, p. 111).

L'objectif de la recherche étant d'élaborer un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales, nous considérons qu'il existe une réalité et que nous pouvons la percevoir à travers le discours des acteurs de la recherche, c'est-à-dire les managers et leurs collaborateurs. Ce discours est construit par les acteurs sur la base de la représentation que chacun d'entre eux se fait de la réalité. Chacun interprète son expérience pour se représenter la réalité. En interrogeant treize managers et vingt-huit collaborateurs, nous accédons à autant de représentations personnelles qui peuvent varier d'une personne à l'autre de la réalité. En tant que chercheur, nous menons donc un travail d'interprétation des interprétations des acteurs de leur propre expérience. Par ailleurs, nous tentons de voir si ces interprétations ou représentations sont stables et partagées entre les acteurs pour construire notre modèle. En termes d'ontologie, notre recherche s'inscrit donc bien dans le paradigme interprétativiste.

1.2.2 Le projet de connaissance (épistémologie) : une approche compréhensive et empathique des effets de la pleine conscience sur l'expérience des managers et de leurs collaborateurs

Nous nous interrogeons sur le projet de connaissance de notre recherche en décrivant le projet de connaissance interprétativiste dans lequel nous nous inscrivons.

Le paradigme interprétativiste adopte un projet de connaissance idiographique, c'est-à-dire favorisant « *une étude descriptive de cas singuliers renseignés de manière dense afin de donner à voir par la compréhension la réalité des acteurs étudiés* » (Allard-Poesi F. et Perret V., 2014, p. 35). Il ne s'agit donc pas d'établir des lois générales et universelles comme pour l'approche positiviste. La connaissance est relative, car les significations développées par les individus ou les groupes sociaux sont toujours singulières. Si ce caractère idiographique des recherches limite donc la généralisation, elle ne l'empêche pas et celle-ci reste un des objectifs de la connaissance : « *l'objectif est de tirer des conclusions générales à partir de faits mineurs mais très densément décrits* » (Geertz C., 1973, p. 28). Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire dans une approche interprétativiste de mettre en œuvre cette description dense du contexte, des intentions et motivations, en les rattachant autant que possible à des faits concrets, qui entourent l'émergence de la réalité des sujets : « *essayer de résister au subjectivisme d'un côté et au cabalisme d'un autre et essayer de rattacher l'analyse des formes symboliques autant que*

possible à des événements sociaux concrets, au monde de la vie commune publique et de l'organiser de manière à ce que les connexions entre formulations théoriques et interprétations descriptives ne soient pas obscurcies par les sciences occultes » (Geertz C., 1973, p. 29-30). F. Allard-Poesi et V. Perret (2014) expliquent que cette généralisation nécessite d'une part l'examen attentif de parenté des contextes et d'autre part que le chercheur fasse fi de ses propres représentations et préconceptions. Un autre élément important du paradigme interprétativiste est l'hypothèse d'interactivité entre le sujet et l'objet étudié (Schwandt T.A., 1994²⁷) : l'objectif de développement d'une compréhension de la réalité sociale nécessite de « *comprendre les intentions et les motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements* » (Schwandt T.A., 1994). Pour parvenir à cet objectif, il est nécessaire au chercheur de s'immerger dans le phénomène étudié et d'observer de manière plus ou moins participante : « *le chercheur et son objet d'investigation sont supposés être liés interactivement de manière à ce que les découvertes soient littéralement créées au fur et à mesure que le chercheur cherche... les constructions individuelles ne peuvent être élucidées et affinées que par une interaction entre le chercheur et ses répondants* » (Guba E.G. et Lincoln Y.S., 1994, p. 111). Le chercheur adopte une posture d'empathie et son objet de recherche n'est défini que quand il a développé son interprétation du phénomène.

Dans notre cas, nous avons bien un projet de connaissance compréhensif : nous cherchons à comprendre comment la pleine conscience a un effet sur l'expérience et la pratique managériale. Notre approche est bien idiographique. En effet, nous proposons treize cas que nous renseignons de manière dense par les actions suivantes : éclairage de chaque cas à la lumière de son contexte organisationnel, restitution des histoires individuelles nourries par la collecte de données d'expérience professionnelle (âge, expérience, ancienneté dans l'entreprise, formation...) et par l'approfondissement lors des entretiens de ces éléments lorsque cela est nécessaire. Lors des entretiens, nous mettons en œuvre « *la description dense et le rattachement des représentations à des événements sociaux concrets* » en interrogeant toujours les représentations formulées par les individus : nous leur demandons d'illustrer leurs propos, de les rattacher à une expérience concrète. Nous y développons aussi une écoute attentive, non jugeante mais ressentons avec les interviewés certaines émotions qu'ils communiquent, par exemple, lorsqu'ils évoquent certaines difficultés majeures dans leur vie professionnelle ou personnelle. Ce ressenti nous permet de développer notre compréhension de leurs

²⁷ cité dans Allard-Poesi F. et Perret V., 2014, p. 57

représentations. Par ailleurs, le niveau d'interactions avec les répondants et d'immersion dans leur univers est élevé : les entretiens sont approfondis, nos visites donnent lieu à nombre d'échanges informels au déjeuner ou à la pause-café, nous réalisons plusieurs réunions avec l'équipe pour collecter des éléments de contexte organisationnel et notons nos observations lors de nos visites. Par ailleurs, nous tenons à jour un journal de bord qui permet de noter tous les événements qui nous paraissent pertinents pendant l'ensemble du terrain. En synthèse, nous nous inscrivons dans l'approche de P. Lorino pour qui « *l'interférence du chercheur avec son terrain, loin de constituer un obstacle à la connaissance, un biais ou une scorie regrettable, est la condition même de la connaissance* » (Lorino P., 2008, p. 159).

Maintenant que nous avons clairement identifié le paradigme épistémologique dans lequel nous nous inscrivons, nous pouvons identifier les critères de validité de la connaissance liés à ce paradigme. Il s'agit ici de garantir la crédibilité de l'interprétation proposée. Nous aborderons en détail ces critères de validité à la fin de cette partie consacrée à la méthodologie au paragraphe 5.

Après avoir défini le paradigme épistémologique interprétativiste dans lequel se place la recherche, nous proposons de préciser l'objet de la recherche.

1.3 L'objet de la recherche : élaborer un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales

Il est nécessaire, pour définir le design de la recherche, de bien formuler quel est l'objet de la recherche. Nous avons formulé notre question de recherche : « quels sont les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales ? ». En précisant notre approche, nous souhaitons mettre en lumière le mécanisme mis en œuvre par la pleine conscience pour aboutir à cette expérience et à ces pratiques managériales. Un mécanisme est un enchaînement de causes qui permet d'expliquer un lien entre deux phénomènes : « *Admettons que nous avons observé une relation systématique (non aléatoire) entre deux types d'événements ou variables I et O. La manière dont les deux lots d'événements ou variables sont liés l'un à l'autre est exprimée par un mécanisme, « \underline{M} » : $I \rightarrow \underline{M} \rightarrow O$ » (Hedström P. et Swedberg R., 1998, p. 9). H Dumez explique qu'il s'agit pour le chercheur de reconstituer le lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles : le processus expliqué est mis en relation avec un mécanisme qui peut l'expliquer (Dumez H., 2016). Nous sommes bien dans une démarche de compréhension (cohérente avec le positionnement épistémologique) : « *la compréhension est**

améliorée lorsque sont explicités les mécanismes générateurs sous-jacents qui lient un état de fait ou un événement à un autre, et dans les sciences sociales, les actions qui constituent ce lien » (Hedström P. et Swedberg R., 1998, p. 12). Dans notre cas, nous cherchons à améliorer la compréhension des effets de la pleine conscience sur le manager en explicitant les mécanismes générateurs sous-jacents qui lient pleine conscience et expérience et pratiques managériales au quotidien. H. Dumez ajoute deux éléments qui nous semblent correspondre à notre projet : « *d'une part le mécanisme est de forme générale et sa force explicative vient de cette généralité, d'autre part, le mécanisme n'est pas une loi, il ne fonctionne que dans certains contextes, sous certaines conditions. Le mécanisme permet donc de relier généralité au contexte* » (Dumez H., 2016, p. 148). Il précise que cette dimension générale est importante et que le mécanisme ne doit pas seulement proposer une explication *ad hoc* d'une séquence d'événements empiriques, mais qu'il doit pouvoir être appliqué à différents contextes. Dans notre cas, nous avons l'ambition de proposer un mécanisme de portée générale, notamment grâce à la dimension multi-cas dans deux contextes très différents de l'étude : nous partons de deux contextes particuliers pour proposer un mécanisme. Il n'aurait pas une portée générale abstraite comme une loi car il ne fonctionnerait que dans certains contextes : contexte de manager « en pleine conscience », en situation d'encadrement managériale de proximité sur le lieu de travail. H. Dumez (2016) recense quatre conditions pour que le mécanisme constitue une explication que nous déclinons pour notre recherche dans le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8 Analyse des conditions du mécanisme pour notre recherche

Conditions d'un mécanisme formulées par H. Dumez	Déclinaison de ces conditions pour notre recherche
« Action : un mécanisme ne traite pas de variables, mais d'acteurs et d'actions, d'acteurs agissants »	Dans notre projet, le mécanisme traite des managers, de leur vécu et de leurs pratiques managériales
« Précision : un mécanisme est précis. On est dans le champs de la théorie de moyenne portée de Merton : on ne cherche pas de grandes lois sociales (ce qui ne signifie pas que le mécanisme n'est pas général, au contraire il l'est au sens où l'on peut identifier un même mécanisme dans des contextes différents) »	Notre approche nous amène à « décortiquer » de manière très précise les différentes étapes et liens de causalité qui amènent un manager « en pleine conscience » à vivre telle situation et adopter telle pratique. Nous mettons en lumière un mécanisme général grâce à la dimension multi-cas dans deux contextes très différents de l'étude
« Abstraction : un mécanisme est une abstraction, c'est une sorte de modèle. Il s'agit de se focaliser sur l'essentiel et de bâtir un modèle analytique en relation avec le problème que l'on se pose »	Le mécanisme proposé par la recherche est abstrait et est formalisé sous forme de modèle permettant une représentation graphique et schématique
« Réduction : l'idée de réduction renvoie au fait qu'il s'agit de réduire le fossé entre ce qui explique et ce que l'on veut expliquer. Le mécanisme permet d'ouvrir une boîte noire »	Le mécanisme formule une explication plausible du lien entre pleine conscience d'un côté et vécu et pratiques managériales de l'autre.

L'objet de notre recherche est donc bien d'élaborer un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Ce mécanisme sera modélisé et formalisé graphiquement. Nous proposons maintenant de présenter les différents éléments de l'approche méthodologique choisie pour notre étude.

En synthèse, nous cherchons donc à modéliser le mécanisme reliant pleine conscience d'un côté et expérience et pratiques managériales de l'autre, par une approche compréhensive, immersive et empathique. Notre objectif est de découvrir une réalité – le mécanisme – au travers des représentations et interprétations qu'en ont les acteurs concernés, managers et collaborateurs.

Une fois le paradigme épistémologique et l'objet de la recherche clarifiés, nous pouvons maintenant présenter le design de la recherche.

2. LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Après avoir précisé ce que l'on cherche, il convient d'expliquer « comment on cherche ». Dans cette partie, nous allons donc présenter les différents éléments de l'approche méthodologique choisie pour notre étude.

2.1 Une approche exploratoire hybride et qualitative

Notre recherche suit une approche exploratoire hybride. Nous proposons d'expliquer le mode de raisonnement de la recherche avant d'en décrire l'approche.

2.1.1 Un raisonnement abductif

Avant de présenter le type d'approche, il est nécessaire d'expliquer le mode de raisonnement qui préside à la recherche. En effet, le type d'approche de la recherche – tester ou explorer – est la conséquence d'un mode de raisonnement. Nous suivons un raisonnement abductif et nous allons maintenant expliquer les raisons de cette affirmation, à la lumière des travaux de S. Charreire Petit, F. Durieux (2014) et H. Dumez (2016).

L'abduction consiste à proposer l'hypothèse la plus plausible pour expliquer un phénomène observé empiriquement : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique qu'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses... L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig G., 1993 :7).

C.S. Peirce (5.189)²⁸ précise la définition de l'abduction. Tout d'abord, l'abduction démarre avec un fait surprenant : « *L'inférence est la forme : le fait surprenant, C, a été observé ; Mais si A était vrai, C irait de soi ; Donc il y a une raison de penser que A est vrai ; Donc, A ne peut être conjecturé abductivement... que si son contenu entier est déjà présent dans la prémisse : si A était vrai, C irait de soi* ». Un fait surprenant est un fait pour lequel on n'avait pas formulé d'hypothèse au préalable. L'abduction consiste à formuler l'hypothèse nouvelle, la plus plausible, qui pourrait expliquer ce fait surprenant que la théorie existante n'explique pas. L'objet de l'abduction est donc de produire des théories nouvelles : « *de nombreux cas d'abduction en science fournissent de nouvelles théories pour expliquer des faits surprenants* » (Aliseda A., 2006, p. 47). Dans notre cas, nous considérons que les effets de la pleine conscience

²⁸ Cité dans Dumez H., 2016

sur le manager observés dans la littérature (références) sont ce fait surprenant, car cette littérature ne fournit pas d'explication à ce fait : la littérature a constaté les effets de la pleine conscience sur le lieu de travail mais n'a pas expliqué comment la pleine conscience produit ces effets, elle n'en a pas expliqué le mécanisme. H. Dumez confirme que « *l'abduction peut mettre en évidence des mécanismes, ce qui crée un lien possible avec la recherche qualitative* » (Dumez H., 2016, p. 192).

L'auteur propose quatre critères pour évaluer la validité de l'hypothèse produite par une abduction.

Tout d'abord, cette hypothèse doit être celle qui paraît le mieux expliquer le fait surprenant. Comme le recommande K.T. Fann (1970) nous nous attacherons à expliquer de manière la plus précise les raisons qui nous conduisent à choisir l'hypothèse retenue : « *chaque fois qu'un scientifique propose une hypothèse pour rendre compte de certains faits, il est censé fournir les raisons, bonnes ou mauvaises, expliquant pourquoi il pense qu'il s'agit de la meilleure hypothèse* » (Fann K.T., 1970, p. 58).

Ensuite, l'hypothèse doit pouvoir être testée : en effet, l'abduction ne permet de montrer si une hypothèse est vraie ou fausse, elle permet seulement de dire qu'elle est la plus plausible. Pour être validée et transformée en loi, elle doit donc être testée par une démarche déductive, puis inductive. Dans notre recherche basée sur une étude multi-cas (cf. partie 3.2.), nous suivons cette démarche itérative : le premier cas que nous rencontrons (en l'occurrence le cas responsable commercial grands comptes) nous permet de construire un mécanisme (hypothèse abductive) permettant d'expliquer le lien entre développement de la pleine conscience et expérience et pratiques managériales. Nous regardons les neuf autres cas à la lumière de ce premier mécanisme pour identifier une régularité dans les mécanismes observés, les enrichir et les amender. Cette démarche permet d'enrichir et consolider la théorie proposée.

Le troisième critère stipule que l'hypothèse doit être susceptible d'expliquer le plus de faits en étant la plus simple possible et la plus facile à tester. Comme nous l'avons expliqué plus haut (partie 1.1.), cette préoccupation a présidé au choix de faire suivre une formation MBSR aux managers. Tout d'abord, le développement de la pleine conscience permet la construction d'un événement de référence auquel les managers peuvent rattacher leur expérience. Ensuite, il permet la mise en œuvre d'une dynamique, sur un temps relativement court de huit semaines, entre une situation « avant » et une situation « après » et la révélation des mécanismes liant pleine conscience et expérience et pratiques managériales au quotidien.

Enfin, l'hypothèse créée par l'abduction ne doit pas bloquer la recherche ultérieure par une assertion conçue comme définitive et doit laisser ouverte la possibilité de recherches futures. Il est à noter en effet que l'abduction, si elle permet d'inventer des théories, n'a pas pour vocation de définir une loi à portée universelle mais de formuler des théories explicatives qui ont pour vocation à être testées et discutées (Koenig G., 1993). L'ambition de notre recherche, et ce sera confirmé dans la discussion des résultats, est bien de proposer un modèle théorique à discuter et tester et donc d'ouvrir la porte à des pistes de recherche futures.

Nous notons une autre caractéristique de l'abduction qui correspond à notre projet de recherche : l'abduction est une démarche ouverte. Si le chercheur part d'une théorie sous-jacente (le constat d'effets de la pleine conscience sur le lieu de travail, les managers en particulier), son travail de recherche ne doit pas être déterminé par cette théorie et il doit rester ouvert à la découverte de nouveaux faits surprenants (Dumez H., 2016). Dans notre cas, la méthode et les outils mis en place nous ont laissé la flexibilité pour découvrir, au cours de la recherche, des effets que nous n'avions pas anticipés à la lumière de la revue de littérature : effets sur la manière de prendre des décisions ou sur la relation managériale par exemple.

Nous concluons ce point en indiquant que notre projet ne s'inscrit ni dans une approche déductive, ni dans une approche inductive. Dans le cas d'une approche déductive, il faudrait que nous ayons une hypothèse de départ à tester et à confronter à la réalité, ce qui n'est pas le cas ici. Dans le cas d'une approche inductive, il faudrait que nous partions de l'observation exclusive des faits (identification d'une régularité des faits) pour en inférer une règle, sans avoir aucun corpus théorique de départ. Ici, nous avons un cadre théorique de départ qui a permis de faire émerger ce fait surprenant et notre objectif est de formuler l'explication la plus plausible possible à ce fait surprenant.

Nous nous inscrivons donc bien dans un raisonnement abductif. Ce mode de raisonnement ouvre la voie à une approche exploratoire hybride de notre projet de recherche.

2.1.2 Une approche exploratoire hybride

Nous mettons en œuvre une approche exploratoire hybride. Cette approche « *consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire-Petit S. et Durieux F, 2014, p. 93). Nous sommes partis d'une littérature sur la pleine conscience et le management, sur laquelle nous nous appuyons pour donner du sens à ces observations empiriques. Pendant et après le recueil des observations empiriques, nous enrichissons notre réflexion et donnons du sens à ces observations en

approfondissant notre revue de littérature et en nous concentrant sur l'expérience et les pratiques managériales. Cette approche permet de produire des construits théoriques fortement enracinés (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967). Nous approfondirons cette affirmation dans la partie 2.1.4. mais nous constatons d'ores et déjà que cette approche est cohérente avec notre raisonnement abductif et avec notre volonté de formuler un modèle explicatif des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales.

2.1.3 Une approche qualitative

A.A. Strauss et J. Corbin définissent la recherche qualitative comme une recherche qui « *amène des résultats produits ni par des procédures statistiques, ni par d'autres moyens de quantification... Si une partie des données peut être quantifiable, comme celles provenant des recensements ou des informations identificatoires par rapport aux personnes ou aux objets étudiés, la partie la plus importante de l'analyse est une interprétation* » (Strauss A. et Corbin J., 2004, p. 28). Notre recherche s'appuie sur une approche qualitative pour les raisons suivantes que nous allons développer ci-après : la nature et le traitement des données, le paradigme interprétativiste de notre recherche, le projet de construire une théorie et la flexibilité de notre approche.

Tout d'abord, et même si la nature de la donnée ne semble pas être un critère absolu de distinction entre approche qualitative et approche quantitative, nous nous intéressons à des données textuelles considérées généralement comme qualitatives (Miles M.B. et Huberman A.M., 2003) : les discours des managers et des collaborateurs. Nous cherchons à ordonner ces discours en en catégorisant le contenu. Si ce contenu fait l'objet d'un traitement mathématique, ce traitement reste très simple : le codage du texte issu des entretiens permet l'élaboration de catégories et d'analyser leurs occurrences dans le discours des sujets mais nous n'allons pas au-delà d'un classement ordinal.

Ensuite, une approche qualitative s'ancre dans le paradigme interprétativiste et implique une interaction étroite entre le chercheur et son sujet de recherche via son « immersion » dans le terrain. Par ailleurs, l'approche qualitative accepte la subjectivité du chercheur qui va interpréter son terrain. A lui de fournir les éléments justifiant la crédibilité de son interprétation. Notons aussi que nous avons choisi une approche qualitative car nous souhaitons générer un échange et une interaction forte avec les sujets de la recherche.

L'approche qualitative est aussi cohérente avec le projet de recherche qui est de construire un modèle théorique. En effet l'approche quantitative est généralement associée à la vérification

ou au test d'hypothèses alors que l'approche qualitative est associée à la génération d'hypothèses (Silverman, 1993). Nous ne souhaitons pas tester ou généraliser une théorie existante, comme cela est généralement le cas pour une approche quantitative. Par ailleurs, l'approche qualitative correspond à notre approche idiographique, par laquelle nous nous intéressons à une réalité spécifique liée à un contexte particulier : « *la recherche qualitative s'intéresse aux situations naturelles et spécifiques, non aux régularités a-contextuelles* » (Giordano Y., 2003, p. 16). Notre recherche s'intéresse aux effets de la pleine conscience dans un contexte particulier : des managers, dans deux entreprises spécifiques. Le mécanisme explicatif que nous souhaitons mettre à jour n'a pas vocation à l'universalité. Les recherches quantitatives, de leur côté, fondées sur le grand nombre et assises sur des régularités statistiques, ont cette ambition de produire des lois générales.

Enfin, l'approche qualitative permet une flexibilité de la démarche de recherche, ce que ne permet pas généralement l'approche quantitative. En effet, comme nous souhaitons construire un modèle, nous avons une approche ouverte, c'est-à-dire que nous intégrons à la recherche des événements et des concepts ou des sujets inattendus. Comme indiqué plus haut, d'une part notre question de recherche a évolué au fur et à mesure du projet, d'autre part nous voyons émerger des sujets inattendus lors des entretiens et enfin, nos outils évoluent au fur et à mesure de l'émergence de ces sujets. Par exemple, les guides d'entretiens ont évolué au fur et à mesure des entretiens car certains thèmes prenaient de l'importance quand d'autres en perdaient. Cette flexibilité n'est pas possible avec une approche quantitative qui implique une démarche plus rigide et une standardisation des outils, laquelle est nécessaire à la qualité des résultats.

Confortés dans ce choix, nous proposons maintenant de préciser notre propre approche qualitative en nous appuyant sur les travaux de B.G. Glaser et A.A. Strauss (1967).

2.1.4 Une approche qui s'insère dans la théorie enracinée de Glaser et Strauss... sans être inductive

Si nous reprenons l'ensemble des éléments épistémologiques et méthodologiques vus jusqu'à maintenant, nous constatons que le projet de recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste, qu'il a pour objet de décrire un mécanisme, qu'il suit un raisonnement abductif et qu'il propose une approche exploratoire hybride et qualitative.

Si nous faisons un parallèle avec les éléments constitutifs de la théorie enracinée telle que décrits par B.G. Glaser et A.A. Strauss en 1967, nous constatons que notre méthode est très proche de la leur. Ils définissent la théorie enracinée comme « *la découverte de la théorie à*

partir de données systématiquement récoltées lors de la recherche » (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967, p. 83). Ils confèrent à cette théorie cinq fonctions : elle doit favoriser la prévision et l'explication des résultats, contribuer au développement de la théorie en sociologie, être utilisable pour des applications pratiques, pouvoir prédire et expliquer afin de permettre aux intervenants une compréhension ainsi qu'un certain contrôle des situations, fournir une indication sur les conduites, une posture vis-à-vis des données, et guider et donner un style de recherche dans l'analyse des conduites sociales.

Notre recherche s'inscrit dans cette approche. Le mécanisme expliquant le lien entre pleine conscience d'une part et les expériences et pratiques managériales d'autre part, que nous souhaitons dévoiler, possède les caractéristiques d'une théorie substantive au sens de B.G. Glaser et A.A. Strauss, c'est-à-dire qu'elle est élaborée pour un domaine d'enquête sociologique particulier ou empirique : la pleine conscience et les managers. Pour reprendre les cinq points vus plus haut, ce mécanisme favoriserait bien l'explication et la prévision des effets de la pleine conscience sur les expériences et pratiques managériales ; il contribue au développement de la théorie de la pleine conscience et à celle du manager ; il peut être utilisable pour des applications pratiques – le développement professionnel du manager par exemple ; il facilite la compréhension et le contrôle des situations managériales et fournit une indication sur les conduites à tenir pour le manager. Autre élément important et concordant avec la théorie enracinée : nous construisons ce mécanisme de manière exclusive et systématique à partir des données collectées sur le terrain, c'est-à-dire, les entretiens et les observations.

B.G. Glaser et A.A. Strauss (1967) expliquent que l'analyse comparée continue est un point clé de l'approche de la théorie enracinée : pour produire une bonne théorie enracinée, ils recommandent d'effectuer tout au long de la recherche une analyse comparative entre différentes unités d'analyse. Cette analyse comparative qui met en lumière des similarités ou des différences entre les unités permet au chercheur d'éprouver et d'enrichir sa théorie en continu. Pour notre recherche, nous effectuons bien cette comparaison continue pour les raisons suivantes : d'une part, nous étudions un total de treize cas de managers dans deux contextes très différents et d'autre part, nous effectuons cette comparaison tout au long de la recherche pour construire et amender notre mécanisme. Cette analyse comparative nous induit à produire un modèle en perpétuel développement tout au long de la recherche.

Si notre recherche s'inscrit dans la théorie enracinée, nous identifions cependant un point de divergence. En effet, B.G. Glaser et A.A. Strauss préconisent un raisonnement réellement inductif, c'est-à-dire que la théorie devrait être construite à partir des données sans cadre

théorique préconçu : « *Mais il peut (il devrait) aussi étudier un domaine sans aucune théorie préconçue qui lui dicte préalablement à la recherche les hypothèses et concepts pertinents* » (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967, p. 124). Ils estiment qu'analyser les données en ayant un cadre théorique initiale risque d'amener le chercheur à « *forcer les données, négliger les concepts et hypothèses qui pourraient apparaître* » (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967, p. 125). Comme nous l'avons vu plus haut (partie 2.1.1.), nous mettons en œuvre un raisonnement abductif et non inductif, qui n'est donc pas aligné avec cette recommandation puisque que nous partons d'un cadre théorique de départ – la littérature sur la pleine conscience et le management - pour construire notre analyse, même si, comme nous l'avons écrit, nous gardons une approche souple et ouverte. Pour cette dimension de la théorie enracinée, nous nous rapprochons donc plus de l'approche formulée par K.M. Eisenhardt : « *il est vrai qu'il est impossible d'atteindre cet idéal d'état théorique vierge. Il n'en demeure pas moins qu'il est important de tendre vers cet idéal car des perspectives ou propositions théoriques pourraient biaiser et limiter les résultats. Par conséquent, les chercheurs devraient formuler une question de recherche et spécifier les principales variables potentiellement importantes, en se référant à la littérature existante* » (Eisenhardt K.M., 1989, p. 536).

L'inscription de notre recherche dans la théorie enracinée soulève des points méthodologiques que nous devons prendre en compte pour la stratégie et la mise en œuvre de la recherche. Nous présentons donc maintenant la stratégie de la recherche.

2.2 Une stratégie de recherche qui s'inspire de l'étude de cas et de la recherche-action

La stratégie de la recherche s'appuie sur une double dimension : l'étude de cas mais aussi la recherche-action.

2.2.1 Le choix d'une étude de cas

R.K. Yin (2009) définit l'étude de cas comme est une recherche empirique visant à étudier un phénomène en profondeur et dans son contexte. Il précise que l'étude de cas s'appuie sur une multitude de sources (entretiens, observations, documents...) permettant d'identifier les convergences de données et de les trianguler. Cette triangulation renforce la validité des construits et des hypothèses. Notons qu'il précise que l'étude de cas peut avoir pour objectif d'expliquer des liens de causalité liés à des interventions sur le terrain et qui seraient trop complexes pour des enquêtes ou des approches expérimentales. K.M. Eisenhardt (1989)

explique que l'étude de cas peut avoir pour objectif de construire des théories. Enfin, notons qu'il est possible de réaliser des études de cas unique ou multiples.

La méthode des études de cas répond d'abord à notre objectif de développer une modélisation du mécanisme liant pleine conscience avec l'expérience et les pratiques managériales. Par ailleurs, il nous paraît nécessaire d'étudier ce mécanisme dans le contexte réel de travail du manager pour être en mesure d'en évaluer les effets sur le quotidien du manager.

Notre approche s'appuie sur plusieurs sources de données, comme préconisé par R.K. Yin (2009), sachant que nous nous appuyons sur des données primaires. Nos sources de données s'appuient sur des entretiens individuels, mais aussi sur des observations – sur le contexte organisationnel notamment – lors de réunions préparatoires ou lors d'échanges informels. Par ailleurs, nous collectons des informations personnelles, mais aussi d'autres liées au suivi du protocole de développement de la pleine conscience afin d'enrichir notre compréhension du contexte. Enfin, comme nous l'expliquons plus loin (chapitre 3.2.1.), nous diversifions nos sources d'informations pour vérifier et enrichir le discours des managers en interrogeant leurs collaborateurs directs.

2.2.2 Le choix d'une recherche-action

Nous nous sommes interrogés sur l'appartenance de notre projet à la stratégie de la recherche-action et souhaitons dans cette partie discuter ce point pour y apporter la meilleure réponse possible.

Notre stratégie a pour particularité d'avoir introduit la mise en place d'un dispositif ayant pour objet de développer la pleine conscience des managers au moyen d'une formation MBSR (Cf. partie 3.4.). Ce dispositif déclenche la mise en œuvre d'une dynamique dans l'expérience des managers qui met en lumière le mécanisme sous-jacent que nous souhaitons décrire et comprendre. En effet, le développement de la pleine conscience permet d'une part la construction d'un événement de référence auquel les managers peuvent rattacher leur expérience, et d'autre part, la mise en œuvre d'une dynamique entre une situation « avant » et une situation « après » permettant de révéler, découvrir et comprendre les phénomènes.

Nous avons beaucoup hésité sur la qualification à donner à cette stratégie, qui porte une dimension expérimentale ou interventionnelle, mais ne porte pas immédiatement de projet concret de transformation : en effet la transformation que nous mettons en œuvre pour les managers (développement de la pleine conscience) n'est pas l'objectif de la recherche mais un moyen de mettre en lumière un mécanisme. Nous ne nous situons cependant pas dans

l'approche expérimentale ou quasi-expérimentale qui s'inscrit dans une optique quantitative (Royer I. et Zarlowski P., 2014). Selon O. Trendel et C. Werne, « *l'expérimentation est une méthode quantitative qui a pour objectif de mettre en évidence des relations de causalité entre variables* » et « *la recherche expérimentale est, en toute rigueur, le seul type de recherche qui permet de tester des hypothèses de causalité* » (Trendel O. et Werne C., 2008, p. 177-178). Pour notre recherche, nous ne cherchons pas non plus à tester des hypothèses de causalité mais à en proposer.

Il nous semble, par contre, que nous nous rapprochons par plusieurs éléments de la recherche-action « lewinienne » pour les raisons que nous expliquons ci-après. La recherche-action peut être définie comme « *une action délibérée de transformation de la réalité, avec un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon M.A. et Seibel C., 1988)²⁹. Pour notre projet, si nous souhaitons bien transformer la réalité pour produire des connaissances, cette transformation n'est qu'un moyen et non pas un objectif.

C. Argyris et D.A. Schön (1989) proposent une définition plus précise de la recherche-action : « *La recherche-action trouve ses indices, ses questions, ses énigmes et ses problèmes dans les perceptions des praticiens dans des contextes locaux particuliers. Elle permet de construire des descriptions et des théories dans le contexte pratique lui-même, et de les y tester à travers des expérimentations intervenantes, c'est-à-dire des expérimentations qui ont le double objectif de tester des hypothèses et de provoquer un changement supposé désirable à la situation* » (Argyris C. et Schön D.A., 1989, p. 612-613).

Nous proposons de poursuivre la réflexion avec les travaux d'A. David (2008) qui explique, à partir des travaux de K. Lewin (1951), que la recherche-action a d'abord un objectif de compréhension. Ensuite, elle implique de développer une démarche d'expérimentation hors laboratoire, au sein de groupes sociaux « naturels », étant précisé qu'il est exclu d'interférer avec les objectifs pratiques de l'organisation au sein de laquelle se déroule l'expérimentation. Par ailleurs, l'expérimentateur doit avoir la latitude de faire varier un nombre suffisant de variables. Il y a donc coopération entre le chercheur et l'organisation. Notre stratégie de recherche est en ligne avec ces deux premières caractéristiques de la recherche-action. D'une part, les managers sont volontairement exposés à un dispositif ayant pour objectif de développer leur pleine conscience : le dispositif est mis en place à notre initiative, nous faisons varier une

²⁹ Cité dans Allard Poesi F. et Perret V. (2003), p. 86

variable essentielle à notre projet, et nous n'interférons pas avec les objectifs de l'organisation. D'autre part, nous mettons bien en place une démarche de coopération avec l'organisation : le cadrage du projet, le recrutement des participants, la mise en œuvre pratique de la formation et le planning de la recherche sont construits et suivis conjointement. Sans cette coopération, le projet serait de toute manière inenvisageable.

A. David (2008) évoque un troisième point : le projet doit répondre à des problèmes théoriques mais aussi à des problèmes pratiques de l'organisation. La transposition de ce point particulier à notre recherche est plus discutable. Pour notre part, nous avons bien un objectif théorique : mettre en lumière ce fameux mécanisme évoqué plus haut dans la description de l'objet de la recherche. En revanche, nous ne cherchons pas à répondre à un problème pratique de l'organisation. Il n'empêche que les deux entreprises qui ont participé au terrain ont clairement formulé des attentes par rapport à la formation : réduire le stress des managers, développer leur créativité et leur maturité, renforcer leur contribution stratégique... Elles sont d'autant plus légitimes à formuler ces attentes qu'elles financent les formations et libèrent un temps de travail important des managers pour les réaliser : deux heures trente par semaine, une journée complète en fin de formation ainsi que les temps d'entretiens pour la recherche.

Nous constatons une dichotomie entre les objectifs du chercheur et ceux des organisations participantes. Cette dichotomie n'empêche cependant pas la réalisation du projet de recherche dans la mesure où ces objectifs ne s'opposent pas. Il a été clair, dès les réunions de cadrage du projet, que chacun poursuivrait ses objectifs, étant entendu que nous n'avons pas adapté notre dispositif de recherche – guides d'entretiens par exemple – à d'éventuels besoins des organisations. Notons cependant que nous avons effectué peu de temps après le terrain un retour d'expérience auprès des sponsors du projet dans chaque entreprise, orienté vers leurs attentes initiales (cf. illustration en annexe 1). Ce retour d'expérience n'ayant pas été réalisé dans la perspective du travail de recherche, il ne fait donc pas partie des résultats de la thèse.

En synthèse A. David énumère cinq principes constituant la démarche de recherche-action lewinienne à la lumière desquels nous proposons d'analyser notre stratégie de recherche dans le tableau 9 qui suit.

Tableau 9 Analyse de notre recherche à la lumière de la recherche-action

Principes de la recherche-action lewinienne (David A., 2008)	Déclinaison de ces principes pour notre recherche
« Une <i>expérience de changement</i> sur des problèmes réels au sein des systèmes sociaux : le chercheur a un rôle d'expérimentateur et un des objectifs est d'apporter une assistance aux acteurs sur des problèmes réels »	Principe mis en œuvre en partie : Nous mettons bien en œuvre une expérience de changement et nous avons un rôle d'expérimentateur. Cependant, nous ne cherchons pas à apporter une assistance aux acteurs, même si le projet peut répondre à certaines de leurs attentes.
« Des cycles itératifs, d'identification du problème, de planification, d'action et d'évaluation »	Principe mis en œuvre : comme nous l'avons indiqué, nous avons partagé les objectifs respectifs avec les sponsors du projet. La planification, la mise en œuvre et l'évaluation se sont fait en coordination par un dispositif de co-pilotage du projet, notamment pour la gestion de certaines situations délicates générées par la formation : certains managers ont ressenti des difficultés émotionnelles sur le lieu de travail, d'autres ont souhaité ou dû arrêter la formation.
« Un changement qui implique une <i>rééducation</i> , c'est-à-dire, un changement dans les façons de penser et d'agir. La rééducation est effective si les acteurs participent au diagnostic et à la recherche de faits et s'ils sont libres de s'engager dans de nouvelles formes d'action »	Principe mis en œuvre : nous cherchons à savoir si les managers vont mettre en œuvre de nouvelles pratiques, ce qu'ils sont libres de faire ou non. Comme indiqué plus haut, le retour d'expérience s'est fait avec les sponsors et les managers, même si cela n'entre pas dans le projet de recherche. Notons aussi qu'une des deux organisations, s'appuyant sur les résultats de la recherche, envisage de généraliser la formation à la pleine conscience à d'autres managers. Nous nous inscrivons là dans la coexistence de nos objectifs de chercheur avec ceux de l'organisation.
« interrogation du statut quo dans une <i>perspective démocratique</i> ... un style participatif et non autoritaire du changement... il faut créer les conditions préalables du changement et donner aux différents acteurs les moyens de les préparer collectivement »	Principe partiellement mis en œuvre : la participation des managers s'appuie sur le volontariat. Ils ont été informés des éléments clés du dispositif lors de réunions préparatoires. Ils peuvent choisir de sortir du dispositif quand ils le souhaitent (certains l'ont d'ailleurs fait). Cependant, cet accompagnement du changement aurait surtout du sens dans une phase de généralisation postérieure à la recherche, telle qu'envisagée par une des deux organisations.
« une <i>contribution simultanée aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société</i> dans la vie quotidienne »	Principe mis en œuvre : il y a toujours coexistence entre notre propre objectif - contribuer à la connaissance théorique en gestion – et ceux des organisations – accompagner et développer les managers -.

Notre projet s'inspire donc bien d'éléments significatifs de la recherche-action lewinienne, même s'il ne s'y inscrit pas entièrement, notamment parce que la recherche n'a pas été conçue

spécifiquement pour répondre aux objectifs des organisations. Il y a donc coexistence dans le projet entre des objectifs différents : ceux du chercheur et ceux de l'organisation.

Après avoir défini le design de la recherche, nous pouvons maintenant détailler sa mise en œuvre.

3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE

Nous proposons dans cette partie de restituer d'abord comment nous avons réalisé le terrain pour détailler ensuite la conception de l'étude de cas, son échantillonnage, avant de voir le dispositif de développement de la pleine conscience des managers. Enfin, nous analysons la manière dont les données ont été collectées. Nous introduisons donc cette partie en reprenant l'histoire du terrain afin que le lecteur puisse replacer les éléments méthodologiques dans une narration structurée.

3.1 L'histoire du terrain

Rappelons d'abord que l'objectif est d'étudier les effets de la pleine conscience sur les managers. Pour cela, nous avons choisi de mettre en œuvre l'approche suivante : faire former les managers à la pleine conscience pour évaluer les effets du développement de la pleine conscience à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs individuels, avant et après ce développement. Parallèlement à cela, nous souhaitons réaliser des entretiens avec un échantillon de collaborateurs encadrés par lesdits managers afin, d'une part, de recueillir un regard externe sur l'évolution éventuelle des managers et, d'autre part, d'identifier de possibles effets de cette évolution sur les collaborateurs eux-mêmes. Nous avons donc recherché des entreprises, en ayant conscience de la nécessité d'être convainquant. En effet, le projet de recherche représentait pour chaque entreprise un coût financier d'environ 15 000€ pour former une dizaine de managers. Il représentait aussi un investissement en temps non négligeable : en plus des entretiens de recherche, la formation à la pleine conscience consistait en une séance collective hebdomadaire de deux heures trente pendant huit semaines, une séance d'une journée complète la neuvième semaine, le tout pris sur le temps de travail.

Nous avons donc bâti un dossier structuré autour de trois dimensions : définir la pleine conscience, expliquer en quoi la pleine conscience pourrait intéresser l'organisation et présenter le projet de recherche.

Les deux entreprises qui ont donné leur accord sont Allianz, une entreprise d'assurance, et Ubisoft, une entreprise de développement de jeux vidéo. En parallèle, nous avons recherché des instructeurs MBSR certifiés pour les mettre en relation avec chacune des deux organisations.

Le terrain s'est déroulé entre octobre 2015 et mars 2016, pendant lequel nous avons eu un rôle de co-pilotage à distance du projet. Une réunion de retour d'expérience sur l'ensemble du dispositif a été réalisée dans la foulée dans chaque entreprise avec les managers, les sponsors

et la ligne RH et a été l'occasion d'une collecte à chaud des premiers ressentis (Cf. présentations en annexe 1). Pendant toute la période du terrain et de l'analyse, nous avons eu des échanges fréquents avec ma Directrice de thèse ainsi qu'avec de nombreux enseignants-chercheurs de notre laboratoire ou d'autres universités.

Une fois l'histoire du terrain restituée, nous pouvons présenter les éléments méthodologiques de la recherche, en commençant par la conception de l'étude de cas.

3.2 La conception de l'étude de cas

Nous identifions cinq éléments clés pour concevoir une étude de cas (Yin R.K., 2009) : la question de recherche, ses propositions s'il y en a, son ou ses unités d'analyse, la logique liant données et propositions et les critères d'interprétation des résultats. Nous avons développé la question de recherche et ses propositions dans les chapitres 1 et 2 de la méthodologie, et nous développerons la logique liant données, propositions et critères d'interprétation dans le chapitre 4 consacrée à la méthode d'analyse. Nous présentons donc maintenant l'unité d'analyse de l'étude de cas, ainsi que sa structure multi-cas.

3.2.1 L'unité d'analyse : la dyade manager – collaborateurs

Selon R.K. Yin (2009), il est nécessaire de définir une unité d'analyse dont l'étude permet de répondre à la question de la recherche. Cette unité d'analyse facilite aussi la délimitation d'un périmètre d'étude précis et réduit le risque de se perdre dans une quantité d'informations non pertinentes pour la recherche. Le champ des possibilités pour constituer les unités d'analyse est large : elles peuvent être constituées d'un ou plusieurs individus, mais aussi d'organisations, de partenariats, de relations, de communautés, de décisions ou de projets. Pour notre recherche, l'unité d'analyse est la dyade « manager + collaborateurs ».

Nous nous intéressons ici à des individus, étudiés dans le contexte de leur activité professionnelle. Cela signifie que nous nous intéressons à leur expérience sur le lieu de travail et éventuellement aux relations entre cette expérience et leur vie privée. Toutefois, nous ne nous intéressons pas spécifiquement à l'expérience dans la vie privée car nous ne cherchons pas à évaluer les effets de la pleine conscience sur la vie personnelle des individus. Notons cependant que nous collectons des informations personnelles quand elles nous paraissent pertinentes pour expliquer des éléments liés à l'étude.

Notre unité d'analyse est donc composée d'une dyade « manager et collaborateurs ». Nous nous appuyons sur la définition de la littérature vue dans le chapitre 2.1.1. consacré au manager

intermédiaire / de proximité pour cibler nos participants au terrain. Il s'agit ici de managers qui encadrent directement des collaborateurs - sans intermédiaire -, qui échangent quotidiennement avec eux, qui sont situés géographiquement dans le même lieu ou très près d'eux, et pour qui l'encadrement des collaborateurs représente une part importante du travail, en termes de temps, de préoccupations ou d'objectifs. Il s'agit à la fois de managers de proximité et de managers intermédiaires (Barabel M. et Meier O., 2010). Comme indiqué plus haut (chapitre 2.1.1. de la revue de littérature), nous employons le terme de « manager » pour désigner les managers de proximité / intermédiaires participant au terrain.

Ce lien fort entre manager et collaborateurs est nécessaire, d'une part, car il permet de mettre en lumière les mécanismes relationnels de la pleine conscience sur le lieu de travail et, d'autre part, car il facilite l'émergence d'éventuels effets pour les collaborateurs. Enfin, il permet aux collaborateurs d'avoir un avis circonstancié sur leur manager.

Le deuxième sujet de la dyade composant l'unité d'analyse est le collaborateur. Il représente une source complémentaire permettant de vérifier ou d'enrichir le discours du manager et donc le mécanisme mis en lumière. Il peut aussi fournir des observations sur les effets d'éventuels changements du manager sur sa propre expérience de collaborateur, en apportant ainsi une deuxième possibilité d'enrichissement du mécanisme.

En conclusion, chaque cas est bien composé d'une dyade « manager – collaborateur ».

3.2.2 Une étude multi-cas enchâssée

Notre méthodologie a pour deuxième caractéristique d'être une étude multi-cas enchâssée. Nous allons d'abord expliquer en quoi nous mettons en œuvre une étude multi-cas avant d'expliquer sa dimension enchâssée.

a. Une étude multi-cas

Une étude multi-cas suit une logique de réplification, qui est à différencier d'une logique d'échantillonnage (Yin R.K., 2009), l'échantillon étant censé refléter, d'une part, les caractéristiques de l'univers entier et permettre, d'autre part, des résultats généralisables à l'univers. La logique de réplification suit plutôt une logique multi-expérimentale : chaque cas doit être considéré comme une expérience à part entière. Dans notre recherche, chacune des quatorze unités d'analyse est étudiée comme un cas distinct et entier, qui produit ses propres résultats, et pour lequel nous produisons une modélisation du mécanisme recherché. Notons que la multiplicité des cas permet en général d'aboutir à des résultats plus robustes et qu'il est recommandé, quand cela est possible, de mettre en œuvre des études multi-cas (Yin R.K.,

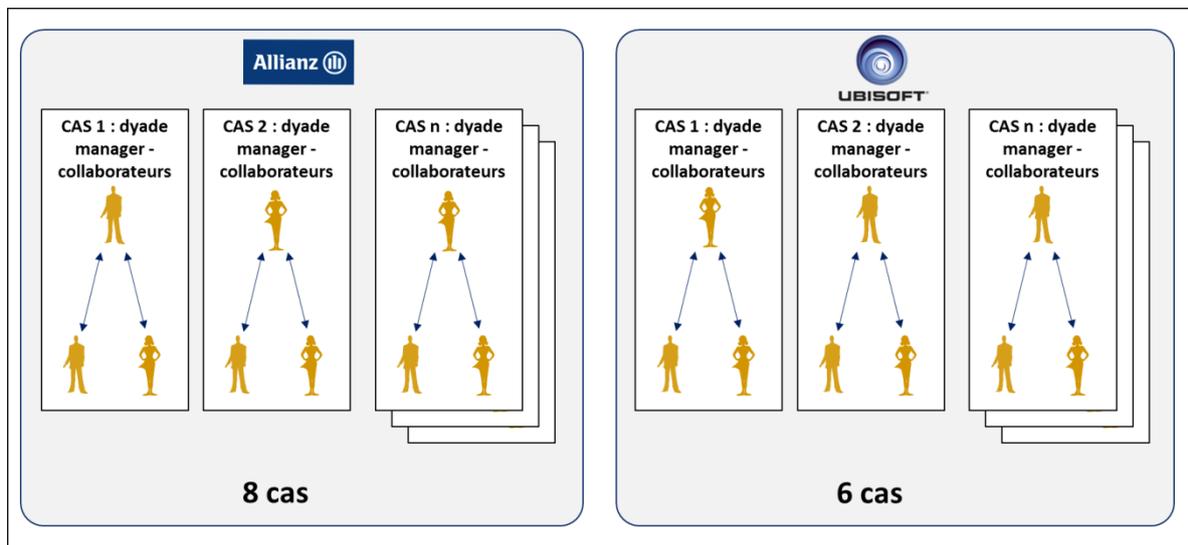
2004). En effet, la comparaison de l'ensemble de ces cas permet d'enrichir et de discuter la proposition théorique pour en renforcer la solidité.

b. Une étude de cas enchâssés

Notre étude comporte une deuxième unité d'analyse : l'entreprise. En effet, le terrain se déroule dans deux entreprises différentes : Allianz (huit cas) et Ubisoft (six cas). Les deux entreprises proposent des modèles organisationnels et relationnels très différents. Allianz propose un modèle plutôt hiérarchique et rigide. Ubisoft, de son côté, propose un modèle très souple, convivial, avec une distance hiérarchique plutôt faible entre les acteurs.

La comparaison des résultats entre les cas issus des deux entreprises permettra ainsi d'enrichir et de discuter la proposition théorique.

Figure 2 Schéma de l'étude multi-cas enchâssée



Notre recherche se base donc sur une étude multi-cas enchâssée, composée de quatorze dyades manager-collaborateurs, dans deux contextes organisationnels différents.

3.3 L'échantillonnage

Nous consacrons cette partie à la question de l'échantillonnage, c'est-à-dire, la taille, les critères de choix, la constitution et le traitement *ex-post* de l'échantillon.

3.3.1 La taille de l'échantillon

Tout d'abord précisons que notre échantillon est constitué sur des bases théoriques et non pas sur des bases statistiques (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967). Plusieurs pistes sont proposées par la littérature pour définir la taille de l'échantillon : quatre à dix cas (Eisenhardt K.M., 1989), cinq à six cas (Yin R.K., 2009), voire pas de recommandation particulière (Glaser B.G. et

Strauss A.A., 1967). Notre échantillon comporte quatorze cas et ce nombre permet de répondre à trois critères : caractère typique, réplification, et saturation. Nous allons aborder ces points successivement. Cependant, il convient d'ores et déjà de reconnaître que le nombre de cas est aussi simplement issu du nombre de managers volontaires pour participer à la recherche (nous approfondirons ce point dans la partie 3.3.3. : La constitution de l'échantillon et les précautions méthodologiques correspondantes).

Une autre approche pour choisir la taille de l'échantillon est le principe de saturation théorique de l'échantillon (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967). Les auteurs ne fournissent pas d'ordre de grandeur de l'échantillon mais expliquent que la taille de l'échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique des catégories. La saturation théorique des catégories signifie que les « *données supplémentaires ne fournissent plus de nouveaux éclairages théoriques, ni de nouvelles propriétés aux principales catégories* » (Charmaz K., 2006). Cela signifie qu'en principe, le nombre de cas ne peut pas être connu à l'avance et que l'étude de nouveaux cas se poursuit jusqu'à l'atteinte de cette saturation théorique. Lors de notre recherche, et pour des raisons pratiques, il était nécessaire de démarrer le terrain avec un nombre prédéterminé de cas. Nous avons estimé au début du terrain que quatorze cas, obtenus sur une base de volontariat, nous permettraient probablement d'atteindre ce principe de saturation, le nombre étant supérieur aux recommandations de la littérature (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967, Eisenhardt K.M., 1989 et Yin R.K., 2009). Ce nombre, relativement élevé, présente l'avantage de pouvoir gérer des risques d'interruption de la formation par certains managers. Nous répondrons à la question de la saturation à la lumière des résultats, dans la partie introductive des résultats inter-cas.

3.3.2 L'homogénéité et la diversité de l'échantillonnage

Le choix de l'échantillon peut obéir à plusieurs critères : le caractère typique ou atypique et les dimensions homogènes ou hétérogènes (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967). Les choix peuvent être effectués pour répliquer des cas précédents, étendre une théorie émergente, ou compléter des théories (Eisenhardt K.M., 1989). Notre objectif est de constituer un échantillon permettant la construction d'une théorie robuste et généralisable : notre échantillon est donc typique et comporte des dimensions homogènes et hétérogènes.

a. Le caractère typique de l'échantillon

Nous avons choisi un échantillon typique de la population à laquelle nous souhaiterions pouvoir généraliser les résultats de la recherche (Henry G.T., 1990) : les managers en situation

d'encadrement. C'est pour cela que les critères de choix des managers participants sont les suivants : ce sont tous des managers qui encadrent directement des collaborateurs – sans intermédiaire -, qui échangent quotidiennement avec eux, et qui sont situés géographiquement dans le même lieu ou très près d'eux. Enfin, l'encadrement des collaborateurs représente une part importante de leur travail, en termes de temps, de préoccupations ou d'objectifs. Ces critères ont été définis et communiqués aux sponsors du projet préalablement à la sélection des participants.

b. Les dimensions homogènes et hétérogènes de l'échantillon

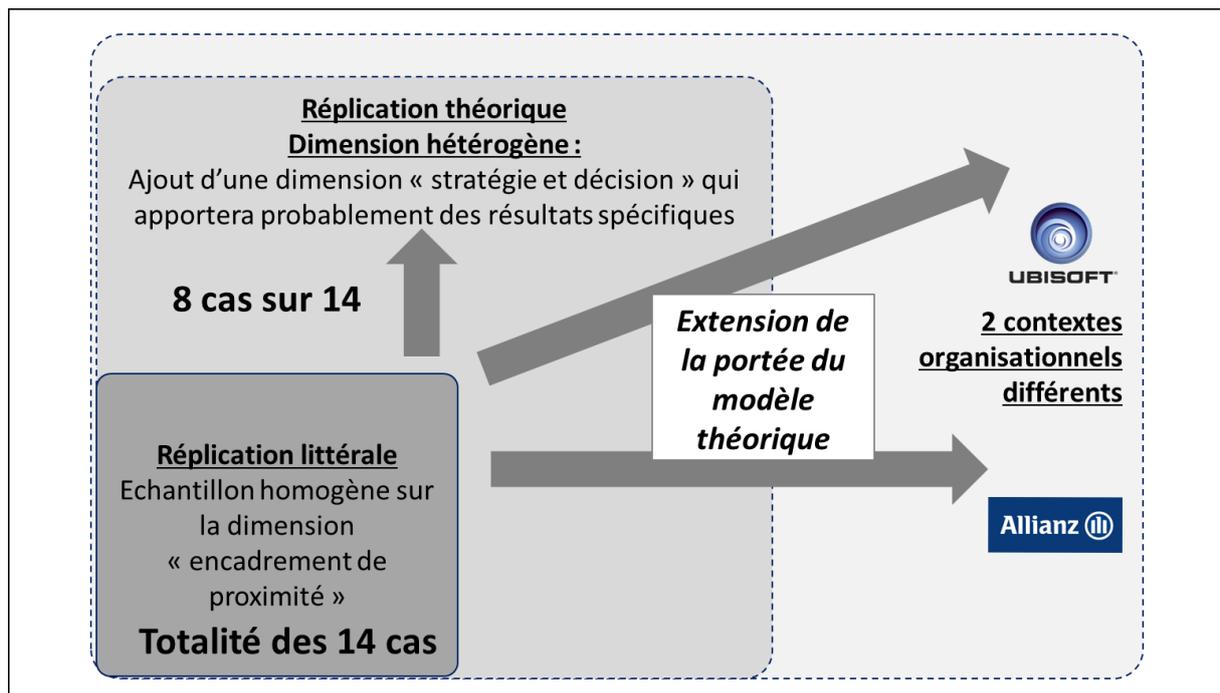
K. Yin (2004) précise que chaque cas doit être sélectionné de manière à ce que les résultats attendus soient soit similaires (réplication littérale), soit différents pour des raisons anticipables (réplication théorique). La réplication littérale renforce la robustesse de la proposition par la conjonction des résultats de plusieurs cas. De son côté, la réplication théorique permet de tester et d'enrichir la proposition. Ces différences dans les résultats attendus permettent donc la fois d'enrichir et de discuter la proposition théorique, mais aussi de déterminer les conditions de généralisation de cette proposition théorique.

Pour notre projet, nous attendons selon les cas des résultats similaires ou des résultats différenciés. En effet, une partie des cas concerne une population très homogène : les managers de plateforme téléphonique (six managers). Ils exercent tous exactement le même rôle à forte dominante opérationnelle, ils ont un profil similaire, sont souvent juniors et ils encadrent des équipes de taille et de nature similaire (douze à seize téléconseillers). Nous attendons de ces cas des résultats similaires ou une réplication littérale.

A côté de cette population homogène, deux cas concernent des directeurs de plateformes téléphoniques qui occupent des postes beaucoup plus séniors avec une dimension décisionnelle et stratégique plus importante. Enfin, les six cas chez Ubisoft présentent une grande diversité de métiers et de séniorité. Les profils sont généralement plus qualifiés, certains postes comportent une plus grande dimension stratégique et décisionnelle, et les équipes encadrées directement sont de taille plus restreinte. Nous attendons donc de ces huit cas des résultats partiellement différents des cas chez Allianz (réplication théorique).

Enfin, la différence de contexte organisationnel entre Allianz et Ubisoft favorisera la généralisation du modèle théorique. La figure 3 ci-dessous présente la logique de réplication de notre étude de cas.

Figure 3 Logique de répliation de l'étude de cas



Notre échantillon permet donc bien de répondre aux critères de répliation littérale et théorique.

Nous présentons maintenant les modalités de constitution de l'échantillon.

3.3.3 La constitution de l'échantillon et les précautions méthodologiques correspondantes

Nous exposons d'abord la manière dont l'échantillon a été constitué avant de préciser les précautions méthodologiques prises pour renforcer la validité de la recherche.

a. La constitution de l'échantillon de managers

Nous avons suivi la démarche suivante pour constituer l'échantillon. Une fois le cadre conceptuel défini sur la base de la revue de littérature, nous avons défini notre unité d'analyse: la dyade manager – collaborateurs. Comme nous l'avons vu, Allianz et Ubisoft ont donné leur accord pour le projet. Considérant la stratégie de recherche – une étude de cas avec une dimension recherche-action -, et les conséquences pratiques qu'elle impliquait, telles que la formation de managers à la pleine conscience, nous avons construit l'échantillon en amont du terrain. En ce sens, nous nous éloignons de l'approche préconisée par B.G. Glaser B.G. et A.A. Strauss (1967). Ils en préconisent une constitution itérative pour aboutir à une saturation de l'échantillonnage par alternance de choix et de collecte et d'analyse des données des unités d'observations. Dans notre cas, une telle approche aurait impliqué de choisir une dyade, d'en former le manager pendant trois mois, de collecter et d'analyser les données avant choisir une

autre dyade, et d'adapter et de reconduire le processus et ce, jusqu'à saturation de l'échantillon. La durée et les implications pratiques qui en découlent étaient inenvisageables à la fois pour nous et pour l'entreprise. Il a donc été nécessaire de constituer la totalité de l'échantillon en amont du terrain, ce qui impliquait un risque quant aux résultats de la recherche : la taille serait-elle suffisante ? Les répliques littérales et théoriques auraient-elles lieu ? Obtiendrions-nous la saturation recherchée ? Nous ne pourrions évaluer ces phénomènes qu'à l'issue du terrain. En l'occurrence, les phénomènes recherchés se sont bien produits, comme nous le présenterons dans la partie introductive de l'analyse des résultats.

De manière concrète, la constitution des échantillons dans chaque entreprise s'est déroulée de la même manière. En préalable, notons que les terrains des deux entreprises se sont déroulés de façon entièrement distincte.

Dans un premier temps, les sponsors ont identifié au sein de l'entreprise les managers susceptibles de participer à la recherche. Cette identification s'est faite à la lumière des caractéristiques de l'unité d'analyse que nous leur avons exposées : les profils des managers potentiels nous ont été présentés afin que nous puissions vérifier qu'ils correspondaient bien aux critères recherchés.

Ensuite, les sponsors ont invité ces managers à participer à une réunion introductive présentant le projet de recherche, à l'issue de laquelle ils pourraient choisir de participer ou non au projet. Huit managers d'Allianz et onze managers d'Ubisoft ont été conviés. Dans chaque entreprise, nous avons réalisé une réunion introductive qui a été préparée par nous-même, avec la validation et les apports des sponsors et des instructeurs à la pleine conscience (instructeurs MBSR). La réunion a fait l'objet d'une présentation conjointe entre les sponsors, nous-même et les instructeurs MBSR. Les objectifs de la réunion étaient les suivants (Cf. annexe 2 : supports des réunions d'introduction) :

- présenter le projet de recherche et sa démarche ainsi que les conditions de réalisation, en ce inclus l'anonymat des résultats ;
- présenter des éléments clés du concept de pleine conscience ;
- présenter les animateurs du projet (le sponsor, le chercheur et les instructeurs MBSR) et leurs rôles respectifs ;
- présenter les modalités concrètes de mise en œuvre : modalités de formation MBSR, calendrier, organisation pratique... ;
- demander aux managers s'ils souhaitent ou non participer au projet et le cas échéant déterminer avec eux les collaborateurs qui seraient interviewés.

C'est à l'issue de ces réunions que huit managers chez Allianz et six managers chez Ubisoft ont choisi de participer au projet. Notons que cinq managers d'Ubisoft ont choisi de réaliser la formation à la pleine conscience sans participer au projet de recherche.

b. La constitution de l'échantillon de collaborateurs

Chez Allianz, chaque manager encadre entre douze et seize conseillers téléphoniques. Nous avons choisi d'interroger trois ou quatre collaborateurs, selon la taille de l'équipe encadrée. La sélection des collaborateurs s'est faite par tirage au sort, ce qui permettait d'éliminer des éventuels choix « orientés » par les managers, et donc des phénomènes de biais.

Deux cas particuliers sont à relever : deux des huit managers participants sont en réalité les directeurs de plateforme téléphonique, c'est-à-dire les supérieurs hiérarchiques directs des six autres managers. Cependant, et sachant que pour le reste ils sont traités exactement de la même manière – ils disposent notamment exactement du même niveau d'information –, nous avons choisi de les intégrer au projet, car ils représentent une opportunité de réplication théorique des résultats. Par contre, afin d'éviter des risques de contamination intra-groupe, nous n'avons pas constitué de dyade pour les directeurs de plateforme, puisque leurs collaborateurs directs (les six managers) participaient eux-mêmes au projet : cela signifie que nous n'avons pas interrogé de collaborateurs pour ces deux directeurs.

Pour Ubisoft, nous n'avons pas pu sélectionner les collaborateurs de manière aléatoire, les managers ayant demandé à les choisir. Nous avons cependant insisté auprès des managers sur la nécessité de choisir les collaborateurs de la manière la moins personnelle et la moins orientée possible, par exemple, en évitant de ne choisir que des collaborateurs avec qui la relation personnelle est bonne, ou qui sont performants. Nous verrons lors de l'analyse des résultats que certains collaborateurs ont pu se montrer critiques vis-à-vis de leur manager. Dans la mesure où les managers encadrent des équipes de quatre à sept collaborateurs, nous avons choisi de constituer un échantillon de deux collaborateurs par manager.

Notons que parmi les six managers d'Ubisoft, deux encadrent des managers (qui eux-mêmes encadrent des collaborateurs). Ils satisfont au critère de « relation de proximité » dans le sens où ils encadrent et interagissent ensemble au quotidien, où ils travaillent dans les mêmes bureaux et où ils ont les mêmes préoccupations quotidiennes que les autres managers de l'échantillon. Nous avons donc conservé ces deux managers pour le projet, en estimant que leurs spécificités, notamment en termes de séniorité, produirait peut-être des résultats spécifiques intéressants (réplication théorique).

Le choix du nombre de collaborateurs interrogés pour chaque manager répond au souhait d'un équilibre entre obtenir des points de vue variés et représentatifs de ceux de l'équipe concernée et obtenir un échantillon d'une taille générant un nombre d'entretiens réalisables et analysables dans un délai raisonnable. Nous avons prévu d'interroger au total quatorze managers et trente-deux collaborateurs.

c. Le traitement ex-post de l'échantillon

Cet échantillon a été revu au cours du terrain. En effet, un manager d'Ubisoft et deux collaborateurs d'Allianz ont quitté l'entreprise pendant la période. Nous avons donc exclu de l'échantillon ledit manager, les deux collaborateurs qu'il encadre, ainsi que les deux collaborateurs d'Allianz cités. Nous avons donc finalement analysé les entretiens de treize managers et vingt-huit collaborateurs. Nous présentons l'échantillon dans le tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10 Présentation de l'échantillon retraité

Entreprise	Manager	Nombre de collaborateurs encadrés	Nombre de collaborateurs interrogés
Allianz	Manager d'équipe	12 collaborateurs	3 collaborateurs
Allianz	Manager d'équipe	12 collaborateurs	3 collaborateurs
Allianz	Manager d'équipe	11 collaborateurs	2 collaborateurs
Allianz	Manager d'équipe	11 collaborateurs	2 collaborateurs
Allianz	Manager d'équipe	16 collaborateurs	4 collaborateurs
Allianz	Manager d'équipe	16 collaborateurs	4 collaborateurs
Allianz	Directeur de plateforme	4 managers	Aucun
Allianz	Directeur de plateforme	2 managers	Aucun
Ubisoft	Responsable commercial grands comptes	4 collaborateurs	2 collaborateurs
Ubisoft	Responsable service généraux	6 collaborateurs	2 collaborateurs
Ubisoft	Responsable projets transverses	7 collaborateurs	2 collaborateurs
Ubisoft	Responsable développement jeux vidéo	6 collaborateurs	2 collaborateurs
Ubisoft	Responsable marketing	6 collaborateurs	2 collaborateurs
TOTAL échantillon	13 managers	113 collaborateurs	28 collaborateurs

En synthèse, nous interrogeons en moyenne un quart des collaborateurs encadrés par les managers.

d. Les précautions méthodologiques prises pour renforcer la validité de la recherche

La constitution de l'échantillon a été réalisée avec des précautions méthodologiques pour renforcer la validité et la fiabilité de la recherche.

Rappelons tout d'abord qu'une des deux raisons pour lesquelles nous interrogeons les collaborateurs des managers est l'obtention d'un deuxième regard sur le discours du manager, permettant ainsi d'en infirmer ou confirmer les éléments. Ces collaborateurs n'ont pas participé à la réunion d'information et n'ont donc que très peu d'éléments sur le projet de recherche et aucun élément sur le contenu de la formation : ils savent seulement que les managers suivent une formation de développement managérial – sans plus de précision – et que cette formation s'inscrit dans un projet de recherche, pour lequel le chercheur viendra les interviewer à deux reprises, avant et après la formation. Nous avons veillé à ce que les collaborateurs n'aient pas d'autre information, notamment en communiquant aux managers les éléments clés du discours à tenir aux collaborateurs lors de leur intégration au projet.

Nous présentons les principales préoccupations méthodologiques et les précautions prises dans le tableau 11 ci-dessous.

Tableau 11 Précautions méthodologiques prises lors de la constitution de l'échantillon

Préoccupation méthodologique	Précaution mise en œuvre
<p>Risque de contamination entre le chercheur et la population interviewée</p>	<p>Présentation précise de notre rôle de chercheur lors des réunions d'information : nous sommes là pour observer et comprendre, ne formulons pas d'attente précise quant aux résultats de la recherche, de la formation MBSR en particulier, n'avons pas d'intérêt personnel à la « réussite » ou l' « échec » de la formation, et n'avons d'autre lien avec les formateurs MBSR qu'une collaboration ponctuelle. Nous sommes aussi totalement indépendants de la ligne hiérarchique ou RH de l'entreprise.</p> <p>Il nous a été nécessaire, lors des réunions d'information, de trouver un équilibre entre une communication suffisante pour informer et susciter l'envie des managers et la nécessité de ne pas communiquer d'effet potentiel précis de la pleine conscience afin de ne pas susciter d'attentes qui biaiserait les réponses.</p> <p>Nous avons fait le choix de présenter le concept de pleine conscience ainsi que ses effets généraux connus tout en gardant le silence sur les effets spécifiques possibles sur le lieu de travail.</p>
<p>Risque de contamination intra-groupe</p>	<p>Ediction de la règle suivante lors des réunions d'information : interdiction aux managers de communiquer aux collaborateurs sur le contenu du projet de recherche, le contenu des formations, leur expérience lors de la recherche avant que la totalité de la deuxième vague d'entretiens ne soit finie (terrain terminé). Nous avons par ailleurs communiqué aux managers le discours à tenir aux collaborateurs pour les informer de leur participation au projet.</p> <p>Ediction de la règle de confidentialité suivante : les managers ne doivent pas non plus chercher à connaître le contenu des entretiens que nous réalisons avec les collaborateurs et réciproquement.</p> <p>Pour les directeurs des plateformes téléphoniques, nous n'avons pas interrogé leurs collaborateurs directs (qui sont eux-mêmes des managers participant au terrain).</p> <p>En revanche, les managers participent collectivement aux sessions de formation à la pleine conscience et ont l'opportunité d'échanger entre eux.</p>
<p>Risque de biais de sélection de l'échantillon</p>	<p>Comme nous l'avons vu plus haut, les collaborateurs participant au terrain sont tirés au sort chez Allianz. Chez Ubisoft, ils sont désignés par les managers, sachant que nous leur avons indiqué les précautions à prendre lors de ce choix : éviter, par exemple, de ne choisir que des collaborateurs avec qui la relation personnelle est bonne, ou qui sont performants.</p>
<p>Autres précautions</p>	<p>Garantie de l'anonymat des contenus des entretiens.</p>

Une fois les modalités de constitution de l'échantillon décrites, nous proposons d'expliquer la mise en œuvre du développement de la pleine conscience des managers.

3.4 La mise en œuvre du développement de la pleine conscience des managers

Nous expliquons dans cette partie le dispositif destiné à développer la pleine conscience des managers, d'abord en présentant la formation choisie et en justifiant ce choix, puis en relatant les points clés de la mise en œuvre.

3.4.1 La formation MBSR

Nous avons présenté les différentes formations s'appuyant sur la pleine conscience dans le chapitre 1.1.3. de la revue de littérature consacrée à la pleine conscience : formation MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction), MBCT (Mindfulness Based Cognitive Therapy), ACT (Acceptance and Commitment Therapy) et DBT (Dialectical and Behavioral Therapy). Nous avons vu que la MBCT et la DBT s'adressent à des populations psychiatriques à la différence de la MBSR et de l'ACT qui s'adressent également à des populations non pathologiques. Dans l'approche ACT, la pleine conscience n'est qu'un élément parmi d'autres, alors que pour la MBSR, la pleine conscience est l'élément central du traitement (Brown K.W. et al, 2007). Nous avons aussi constaté que la quasi-totalité des recherches ayant trait à la pleine conscience et au management s'appuyait sur la formation MBSR. Enfin, l'efficacité de cette formation pour développer la pleine conscience a été validée par littérature. Nous avons donc choisi ce protocole de formation pour les managers de notre terrain.

La formation MBSR est un programme d'entraînement à la méditation de pleine conscience développé pour contribuer à soulager les individus de la douleur physique ou pour réduire leur niveau de stress. Si la méthode s'appuie sur des concepts bouddhistes, elle a été « épurée » des facteurs culturels et idéologiques pour ne comporter plus que les éléments clés de la pleine conscience. Son objectif n'est pas de former des bouddhistes ou des méditants mais de proposer des méthodes pour faire face, explorer et soulager la souffrance du corps et de l'esprit, potentiellement en complément de traitements médicaux (Kabat-Zinn J., 2003). Cet entraînement a donc pour but de développer la pleine conscience chez les participants.

Le programme dure huit semaines et se compose de huit séances hebdomadaires collectives de méditation guidée par un instructeur, d'une durée d'environ deux heures et demi chacune, ainsi que d'une pratique quotidienne de méditation formelle de trente à quarante-cinq minutes (Kabat-Zinn, J., 1990) :

- les deux premières semaines sont consacrées principalement à la compréhension de ce qu'est la pleine conscience, à la méditation assise avec conscience de la respiration et

scan corporel (prendre conscience successivement des différentes parties de son corps), ainsi qu'à l'apprentissage de la concentration et de la stabilisation de l'attention ;

- les troisième et quatrième semaines sont consacrées à l'attention, aux affects et émotions agréables et désagréables, ainsi qu'à une écoute du corps statique et en mouvement, avec notamment l'intégration de pratique de yoga en pleine conscience ;
- pendant les cinquième et sixième semaines, l'individu apprend à faire face aux stimuli stressants grâce à l'attitude et à l'espace apportés par la pleine conscience ; il apprend aussi à observer ses pensées. Est aussi intégrée de la méditation marchée ;
- la septième semaine porte sur l'attention ouverte de l'accueil du moment présent, sur la pleine conscience de l'interaction et de la communication et sur une prise d'autonomie des individus dans l'exploration de la pleine conscience ;
- la dernière séance est une immersion dans la pleine conscience d'une journée entière.

Au fur et à mesure de l'avancement dans le programme, les participants approfondissent la pratique de la pleine conscience et allongent la durée des séances de méditation (jusqu'à une heure). Les séances hebdomadaires sont aussi l'occasion d'un partage collectif des expériences de méditation. En parallèle, l'accent est mis sur l'importance de la pratique quotidienne de la méditation, de manière formelle (trente à quarante-cinq minutes par jour) et de manière informelle : apprendre à vivre chaque instant de sa vie courante en pleine conscience, au bureau, pendant les repas, dans les transports...

Il est aussi à noter que si les participants viennent en général avec un objectif précis (réduction de stress, d'une douleur...), ils doivent accepter d'abandonner cet objectif dans le cadre de la méditation. La méditation de pleine conscience implique une forme de « lâcher-prise », un détachement par rapport à l'objectif et l'abandon de toute idée de performance (est-ce que j'ai réussi ma méditation ?) : toute pensée liée à un éventuel objectif devient, lorsqu'elle surgit, un objet de méditation comme un autre, que l'individu constate sans chercher à s'y attarder ou à l'approfondir. La réalisation éventuelle de l'objectif est une conséquence de la pratique de la pleine conscience.

La formation de pleine conscience représente donc environ vingt-cinq heures de séances collectives associées à une pratique quotidienne personnelle de trente à quarante-cinq minutes.

Une fois le principe de la formation expliqué, nous présentons maintenant ses modalités de mise en œuvre opérationnelle.

3.4.2 La mise en œuvre du dispositif de formation

Le protocole de développement de la pleine conscience des managers est identique chez Allianz et chez Ubisoft. Nous faisons appel à deux instructrices MBSR certifiées ayant suivi la même formation créée par le Center for Mindfulness (CFM, University of Massachusetts, Medical School USA³⁰) initié par John Kabat-Zinn : Laurence Bibas³¹ réalise la formation pour Ubisoft et Cécile Bernier³² pour Allianz. Elles sont toutes deux membres de l'Association pour le Développement de la Mindfulness (ADM³³) et mettent en œuvre exactement le même protocole de formation décrit précédemment dans chacune des deux entreprises : le contenu et le déroulement de chaque séance, la planification et l'articulation des séances, les modalités d'interaction entre le formateur et les managers ainsi que les outils de formation sont identiques et définis par le protocole issu du Center for Mindfulness. Notre objectif est de garantir que l'ensemble de l'échantillon soit exposé au même protocole de développement de la pleine conscience, de manière à ce que les résultats soient comparables.

Les sessions hebdomadaires se déroulent dans les locaux de l'entreprise concernée, dans une salle dédiée, alors que la journée complète (dernière séance) se déroule sur un site à l'extérieur de l'entreprise. La pratique personnelle quotidienne se déroule sur le lieu et au moment choisi par le manager.

Notons enfin que nous choisissons de mettre en œuvre la formation MBSR telle que définie par le Center for Mindfulness, sans adaptation ni transformation, puisque c'est ce protocole dont les effets sur le développement de la pleine conscience ont été testés dans la littérature.

Nous proposons maintenant de détailler les modalités de collecte des données.

3.5 La collecte des données

La collecte des données est réalisée à partir de sources multiples que nous détaillons successivement : des entretiens semi-directifs avec l'échantillon de managers et de collaborateurs, des fiches d'informations individuelles pour chaque sujet, le renseignement de l'échelle MAAS (évaluation du niveau de pleine conscience) par les managers, le renseignement de fiches d'assiduité à la formation par les managers, des observations effectuées lors des visites sur le terrain et notées dans le journal de thèse.

³⁰ Informations sur le site : <http://www.umassmed.edu/cfm/>

³¹ Informations sur le site : <https://www.laurence-bibas.com/>

³² Informations sur le site : <http://www.o-present.com/>

³³ Informations sur le site : <http://www.association-mindfulness.org>

3.5.1 Des entretiens individuels semi-directifs avec des managers et leurs collaborateurs, avant et après le développement de la pleine conscience

3.5.1.1 Le choix et les objectifs des entretiens individuels semi-directifs

Rappelons d'abord l'objectif de l'étude : il s'agit de mettre en lumière le mécanisme reliant la pleine conscience d'un côté, et l'expérience et les pratiques managériales de l'autre. A cette fin, nous mettons en œuvre une approche exploratoire hybride, un raisonnement abductif et nous nous inscrivons dans un paradigme interprétativiste.

Dans un entretien semi-directif ou centré, le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis et adapte le cours et le contenu de l'entretien en fonction du discours du sujet : il peut approfondir certains thèmes, en découvrir de nouveaux et en abandonner d'autres (Baumard P. et al, 2014). Ce type d'entretien se caractérise par des questions ouvertes et par l'interaction entre le chercheur et le répondant (Demers C., 2003) et il se mène sur un mode conversationnel (Kvale S., 1996 ; Rubin H.J. et Rubin I.S., 1995) qui favorise la confiance dans l'échange, la flexibilité dans la collecte et l'approfondissement des informations.

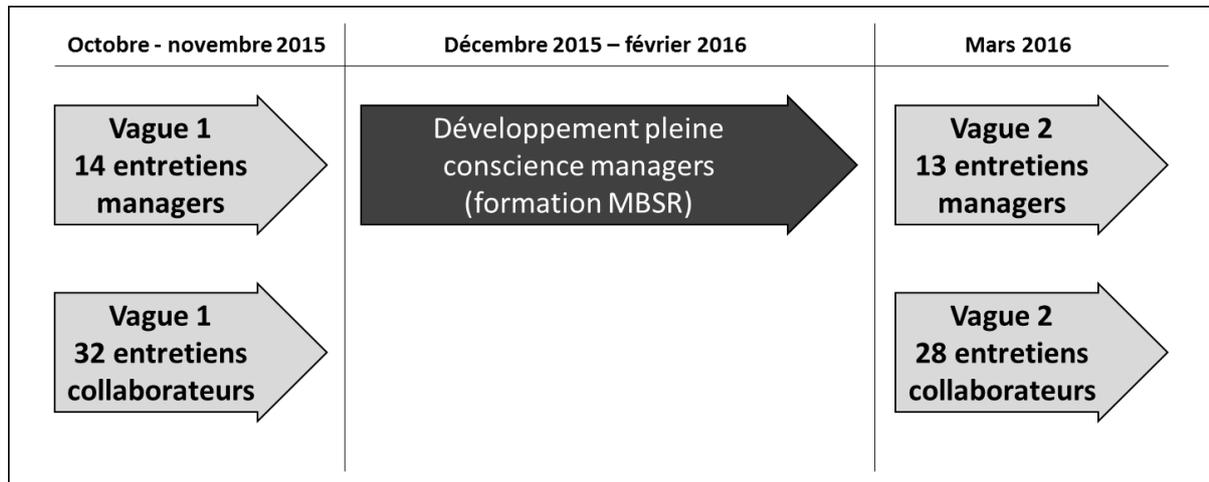
Cette approche nous a paru pertinente pour collecter les données pour les raisons suivantes : tout d'abord, elle est adaptée à la réalisation d'études de cas et à la collecte d'informations riches et détaillées (Yin R.K., 2009) ; ensuite, elle s'insère naturellement dans un paradigme interprétativiste où le chercheur souhaite comprendre la réalité organisationnelle telle que les acteurs se la représentent (Demers C., 2003). La dimension semi-directive est adaptée à un raisonnement abductif. L'entretien nous permet de réaliser une approche comparative avant – après le développement de la pleine conscience sur trois niveaux : entre managers, entre managers et collaborateurs, et entre collaborateurs. Ces comparaisons permettront de construire le mécanisme recherché. Enfin, ce format d'entretien nous paraît adapté à l'émergence de concepts et de caractéristiques propices à la construction d'une théorie à partir des données (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967). Rappelons que nous nous différencions cependant de l'aspect purement inductif de la théorie enracinée puisque nous avons un raisonnement abductif : notre entretien est donc semi-directif et non pas non-directif.

Chaque entretien fait l'objet d'une prise de notes en temps réel, d'un enregistrement complet et d'une retranscription intégrale.

3.5.1.2 La structuration des entretiens et les outils de collecte des données

Chaque participant à la recherche (manager ou collaborateur) fait l'objet d'un entretien avant et d'un entretien après le développement de la pleine conscience des managers, comme le montre la figure 4 ci-après.

Figure 4 Planning du terrain



La réalisation de deux vagues d'entretiens répond à l'objectif de comparaison des représentations des acteurs avant et après le développement de la pleine conscience des managers, afin d'identifier d'éventuelles différences de représentations liées à ce développement. Rappelons que les collaborateurs ne sont informés ni de l'objet de la recherche, ni des contenus et objectifs de formation des managers.

Les thèmes abordés lors des entretiens suivent une trame parallèle entre les entretiens managers et les entretiens collaborateurs de manière à croiser et comparer les perceptions dans l'analyse, même si chaque entretien a ses spécificités. Le tableau 12 ci-dessous restitue les thèmes des entretiens, les guides complets étant proposés en annexe 3.

Tableau 12 Thèmes des entretiens

Thèmes des entretiens managers	Thèmes des entretiens collaborateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Introduction • Echange sur le contenu et le vécu général du travail • Echange sur les émotions au travail <ul style="list-style-type: none"> – Etat émotionnel général au travail – Stress – Gestion des émotions au travail • Echange sur la relation managériale <ul style="list-style-type: none"> – Relations avec les collaborateurs – Perception et gestion des émotions des collaborateurs • Echange sur l'équipe de collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> – Perception du groupe en termes de cohésion, d'ambiance, de coordination... • Clôture : « si vos collaborateurs devaient vous décrire en trois mots » 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction • Echange sur le contenu et le vécu général du travail • Echange sur les émotions au travail <ul style="list-style-type: none"> – Etat émotionnel général au travail – Stress – Relations au travail et à l'organisation, motivation • Echange sur la relation managériale <ul style="list-style-type: none"> – Relations avec le manager • Echange sur l'équipe de collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> – Perception du groupe en termes de cohésion, d'ambiance, de coordination... • Clôture : « si vous deviez décrire votre manager en trois mots »

Le choix des thèmes est issu de la revue de littérature sur la pleine conscience et le management. Chaque entretien fait l'objet d'une introduction rappelant notre rôle, l'objet de la recherche, les objectifs et les « règles du jeu » du déroulement des entretiens et d'une demande d'autorisation d'enregistrement. Nous insistons sur la dimension confidentielle des entretiens ainsi que sur nos attentes et notre position vis-à-vis des interviewés : *« Je recherche une expression la plus libre possible. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, pas de jugement de ma part, ou d'évaluation. Je suis un chercheur, je n'ai pas d'intérêt personnel dans la formation. Ce qui m'intéresse, c'est votre ressenti, votre vécu »*. La confidentialité des entretiens est d'autant plus importante que nous demandons aux collaborateurs de parler de leurs managers.

Chaque thème est introduit par une question générale ouverte, appelant une description, de manière à amener l'interviewé à approfondir le thème en question. Le guide d'entretien comprend une liste de questions, à utiliser au cas par cas, afin d'approfondir, de relancer, ou d'orienter la discussion.

Il est important pour nous de faire préciser les affirmations générales comme *« je suis stressé »* afin d'en comprendre les causes, les conséquences et les modalités car nous nous intéressons aux expériences et pratiques managériales. Nous poussons donc toujours les interviewés soit à illustrer une affirmation par des exemples concrets en situation, soit à la préciser ou à la développer (extrait du deuxième entretien avec un directeur de plateforme téléphonique) :

- *« Intervieweur : Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé dans ta relation avec les collaborateurs ?*

- *Interviewé : Bah la chose majeure, c'est d'être moins dans l'émotion pour les moments difficiles, d'être capable de mieux gérer les situations délicates.*
- *Intervieweur : Tu aurais un exemple ?*
- *Interviewé : Bah, il y a très peu de temps, on a le conjoint d'une collaboratrice qui a voulu venir sur le site avec une arme et... »*

Nous poursuivons l'échange pendant lequel l'interviewé décrit la situation en détail avec nous, et nous explique en quoi elle a réagi d'une manière différente par rapport à la situation antérieure, avant de discuter des impacts de ce changement. Nous constatons aussi la nécessité d'être flexible pendant l'entretien : alors que nous l'interrogeons sur sa relation avec ses collaborateurs, l'interviewé nous répond en évoquant la gestion d'une situation de crise. En l'occurrence, nous l'avons laissé poursuivre car les informations qu'il nous communiquait nous semblaient riches et pertinentes pour la recherche. L'interviewé conclut d'ailleurs ce point en insistant sur l'importance de la posture managériale en situation de crise vis-à-vis des collaborateurs.

Nous proposons aussi des mises en situation pour illustrer des affirmations ou approfondir certains points : « *Si un collaborateur entre dans ton bureau très énervé, en criant, comment gères-tu la situation, comment vis-tu la situation ?* ».

L'objectif de cette démarche recherchant des illustrations et exemples concrets, en situation, est de faciliter le rapprochement des perceptions concrètes des sujets aux concepts et à la théorie.

La deuxième vague d'entretiens reprend les thèmes du premier entretien mais nous suivons la démarche suivante pour orienter le moins possible les réponses de l'interviewé (risque de contamination entre le chercheur et le sujet) :

- 1^{ère} étape : nous reprenons chaque thème de manière complètement exploratoire, comme si nous en parlions pour la première fois. Cette approche permet une analyse comparative entre les deux vagues d'entretiens et favorise une expression libre et non-orientée. Trois cas de figure sont possibles. Soit l'interviewé, en racontant ses perceptions, identifie spontanément des différences avec la situation antérieure et indique spontanément s'il les rattache à la pleine conscience. Nous explorons alors ensemble ces différences. Soit, il identifie des différences avec la situation antérieure et ne les rattache pas spontanément à la pleine conscience. Après avoir exploré ces différences, nous lui demandons s'il les rattache à la pleine conscience. Soit l'interviewé n'identifie pas de différence avec la situation antérieure. Dans ce cas, l'analyse

ultérieure des données peut faire ressortir des différences dont l'interviewé n'a pas conscience. Notons que, pour ne pas lasser les interviewés, nous abrégeons rapidement cette étape exploratoire si nous identifions qu'elle apporte peu d'informations intéressantes.

- 2^{ème} étape (si nécessaire) : une approche plus assistée par laquelle nous demandons d'abord explicitement si l'interviewé ressent des différences par rapport à la situation avant et regardons ensuite s'il les rattache ou non au développement de la pleine conscience.

Par ailleurs, nous souhaitons limiter le risque d'équifinalité (Bertalanffy L., 1973³⁴) selon lequel « *le même état final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, par des itinéraires différents* ». Pour limiter ce risque, R.K. Yin (2012) préconise de « *collecter des données confortant une explication de ce qui s'est passé en même temps que des données expliquant ce qui aurait pu se passer* » (Yin R.K., 2012, p. 117). Afin d'être le plus possible en mesure d'attribuer les conséquences aux bonnes causes, nous interrogeons et discutons avec l'interviewé, en introduction du deuxième entretien, sur d'éventuels événements personnels ou professionnels marquants qui auraient pu modifier son vécu ou son expérience au travail. L'objectif est d'obtenir un éclairage sur d'éventuels facteurs exogènes, expliquant certains changements perçus par l'interviewé et de permettre un test d'hypothèses alternatives pour expliquer des changements lors de l'analyse des résultats. Nous réalisons parfois ce test avec l'interviewé pendant l'entretien pour vérifier si des changements attribués par lui au développement de la pleine conscience n'ont pas en réalité d'autres explications. Cet échange amène parfois l'interviewé à nuancer l'attribution de certains changements au seul développement de la pleine conscience.

Le second entretien fait l'objet d'une préparation approfondie, à la lumière des notes saisies lors du premier entretien et d'éventuels échanges informels, afin d'orienter les entretiens vers les thèmes qui nous paraissent les plus intéressants pour l'analyse.

Nous effectuons donc un total de quatre-vingt-sept entretiens représentant une durée totale de quarante-quatre heures d'enregistrement. En moyenne, les entretiens avec les managers durent trente-sept minutes et ceux avec les collaborateurs vingt-sept minutes.

³⁴ cité dans Dumez H., 2016, p. 21

3.5.2 Une collecte d'informations personnelles sur chaque participant

Au début du premier entretien, nous demandons à chaque personne, collaborateur ou manager, de compléter une fiche d'informations personnelles reprenant les éléments suivants (Cf. modèle de fiche d'informations en annexe 4 et fiches de renseignement complétées en annexe 5) : l'entreprise, l'entité d'appartenance, l'intitulé du poste, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, l'ancienneté dans le poste, le nombre d'années d'expérience d'encadrement (pour les managers), le nombre de collaborateurs encadrés et le type de contrat (contrat à durée déterminée ou contrat à durée indéterminée). Avec cette fiche, nous poursuivons toujours l'objectif d'enrichir la description des cas et de proposer des éléments de contexte pour l'analyse.

3.5.3 Le renseignement de l'échelle « Mindfulness Attention Awareness Scale » (MAAS) par les managers au premier et au second entretien

Nous avons présenté l'échelle MAAS (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003) de mesure du niveau de pleine conscience dans le chapitre 1.1.4. de la littérature consacrée à la pleine conscience. Rappelons les raisons de notre choix : c'est l'échelle de mesure de la pleine conscience la plus utilisée dans la littérature et elle a été validée (elle teste bien le niveau de pleine conscience des sujets). Par ailleurs nous employons la traduction française validée dans la littérature (Jermann F. et al, 2009). Le questionnaire comprend quinze questions évaluées sur une échelle de Lickert en six points (Cf. questionnaire MAAS en annexe 4).

L'emploi de ce questionnaire lors des deux entretiens nous permet d'évaluer le niveau de pleine conscience des managers avant et après la formation. Rappelons que c'est cette variation du niveau de pleine conscience qui permet la mise en œuvre du mécanisme que nous souhaitons mettre en lumière. C'est pourquoi il nous paraît essentiel de pouvoir mesurer cette évolution.

3.5.4 Le renseignement d'une fiche d'assiduité à la formation MBSR

Nous demandons à chaque manager de compléter une fiche d'assiduité hebdomadaire à la formation MBSR (Cf. fiche d'assiduité en annexe 6 et résultats correspondants en annexe 7). Cette fiche couvre la participation aux séances collectives ainsi que la pratique personnelle. Nous poursuivons là aussi l'objectif d'enrichir la description des cas et de proposer des éléments de contexte pour l'analyse.

3.5.5 Une collecte d'observations lors des conversations et des visites sur le terrain

Enfin, nous notons l'ensemble des observations réalisées lors des visites terrain, des échanges avec les sponsors lors de la phase de cadrage, mais aussi lors du terrain ainsi qu'à toute autre occasion (déjeuners, cafés, visite des bureaux...). Nous notons ces éléments dans un journal de bord (cf. annexe 8). Par ailleurs, nous réalisons des entretiens avec des responsables ressources humaines ou avec les sponsors dans chaque entreprise afin qu'ils nous expliquent le contexte organisationnel du projet : organigrammes, métier, culture d'entreprise etc...

Après avoir présenté les modalités de collecte des données, nous proposons une synthèse des précautions méthodologiques prises lors de cette collecte.

3.5.6 Synthèse des précautions méthodologiques mises en œuvre lors de la collecte des données

Le tableau 13 ci-dessous présente une synthèse des précautions méthodologiques prises lors de la collecte des données.

Tableau 13 Précautions méthodologiques prises lors de la collecte des données

Préoccupation méthodologique	Précaution mise en œuvre
<p>Risque de circularité qui consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme la théorie</p>	<p>Le corpus théorique initial sur les effets de la pleine conscience sur le manager est peu contraignant et a pour but « <i>d’orienter la recherche plutôt que de la structurer</i> » (Dumez H, 2016) : les guides d’entretiens qui en résultent abordent des thèmes généraux. Les entretiens sont réalisés avec souplesse, ce qui permet de faire émerger des concepts inattendus : nous ne cherchons pas à retrouver des éléments vus dans la revue de littérature, ce qui accroîtrait le risque de circularité.</p>
<p>Risque de contamination entre le chercheur et les sujets</p>	<p>L’introduction des entretiens souligne notre rôle en tant que chercheur et précise notamment que nous n’avons ni intérêt personnel, ni attentes spécifiques vis-à-vis d’une éventuelle réussite ou échec de la formation pour l’interviewé. Nous recueillons et observons les ressentis exprimés de manière libre par les interviewés.</p> <p>Nous formulons des questions qui favorisent une expression spontanée et libre et prenons des précautions verbales pour orienter le moins possible les réponses des interviewés. Les questions plus ciblées n’arrivent que dans un second temps, si nécessaire.</p>
<p>Risque de contamination intra-groupe</p>	<p>Nous garantissons l’anonymat des entretiens, afin d’éviter que les interviewés (collaborateurs notamment) ne modèlent leurs réponses en fonction d’éventuels jugements de leurs supérieurs (les managers).</p> <p>Nous rappelons les règles de non communication sur le projet entre managers et collaborateurs et entre collaborateurs.</p> <p>Les entretiens sont individuels, dans une pièce isolée.</p>
<p>Risque d’équifinalité</p>	<p>Lors de la deuxième vague d’entretiens, nous échangeons avec les interviewés sur d’éventuels événements exogènes pouvant influencer leurs perceptions et expériences au travail. Nous testons, avec les sujets, d’éventuelles explications rivales à des changements attribués par eux à la pleine conscience (Yin R.K., 2012)</p>

La méthode de collecte des données ayant été décrite, nous proposons maintenant de détailler la méthode d’analyse des données.

4. LA METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Nous exposons d'abord les principes de l'analyse effectuée : une analyse de contenu, inspirée par A.M. Miles, M.B. Huberman et J. Saldana (2013). Nous en détaillons ensuite la méthode et les outils : condensation, présentation des données, et élaboration des conclusions.

4.1 Une analyse de contenu

Nous réalisons une analyse de contenu des entretiens et des autres données collectées. L'analyse de contenu a pour objectif « *l'analyse du contenu manifeste d'une communication* » (Blanc A., Drucker-Godard C. et Ehlinger S., 2014, p. 553). L'analyse de contenu permet d'abord de « dépasser l'incertitude », c'est-à-dire de valider et généraliser la lecture et ensuite « *d'enrichir la lecture avec la découverte de contenus, de structures confirmant ou infirmant ce qu'on cherche à démontrer à propos de messages ou par la mise à jour d'éléments de significations susceptibles de conduire vers une description de mécanisme dont on n'avait pas à priori la compréhension* » (Bardin L., 2013, p. 32). Cette méthode d'analyse répond donc à notre objet de recherche qui est d'élaborer, à partir des discours des managers et de leurs collaborateurs, le mécanisme reliant pleine conscience et expériences et pratiques managériales.

4.2 Une conception globale d'analyse inspirée par Miles, Huberman et Saldana

Pour réaliser notre analyse, nous nous inspirons de A.M. Huberman, M.B. Miles et J. Saldana (2013) qui proposent une démarche en trois étapes : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration – vérification des conclusions.

a. Condensation des données

« *La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes du terrain* » (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013, p. 29). Dans notre cas, cette étape est essentielle pour rendre intelligibles et manipulables les données issues de quatre-vingt-deux entretiens, qui représentent quarante-et-une heures d'enregistrement. Cette condensation a essentiellement été réalisée par le codage des entretiens.

b. Présentation des données

« *Un format de présentation signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et passer à l'action* » (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013, p. 29).

Une fois les données condensées, nous en avons formalisé des représentations permettant de construire notre modèle théorique.

c. Elaboration / vérification des conclusions

« Dès le début du recueil des données, l'analyste qualitatif commence à décider du sens des choses, il note les régularités, les patterns, les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions » (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013, p. 30).

Pour ce faire, nous avons procédé en deux étapes : réaliser des analyses intra-cas avant d'établir des comparaisons inter-cas. Ce double travail nous a permis de modéliser une proposition de mécanisme reliant pleine conscience d'une part, et expériences et pratiques managériales, d'autre part. Par ailleurs, « les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, leur confirmabilité, en un mot, leur validité » (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013, p. 31).

Nous proposons maintenant d'approfondir les modes opératoires de chacune des trois étapes, sachant que la méthode de vérification des conclusions sera abordée dans le chapitre 5, consacré à la validité de la recherche.

4.3 La condensation des données : les modalités de codage des données

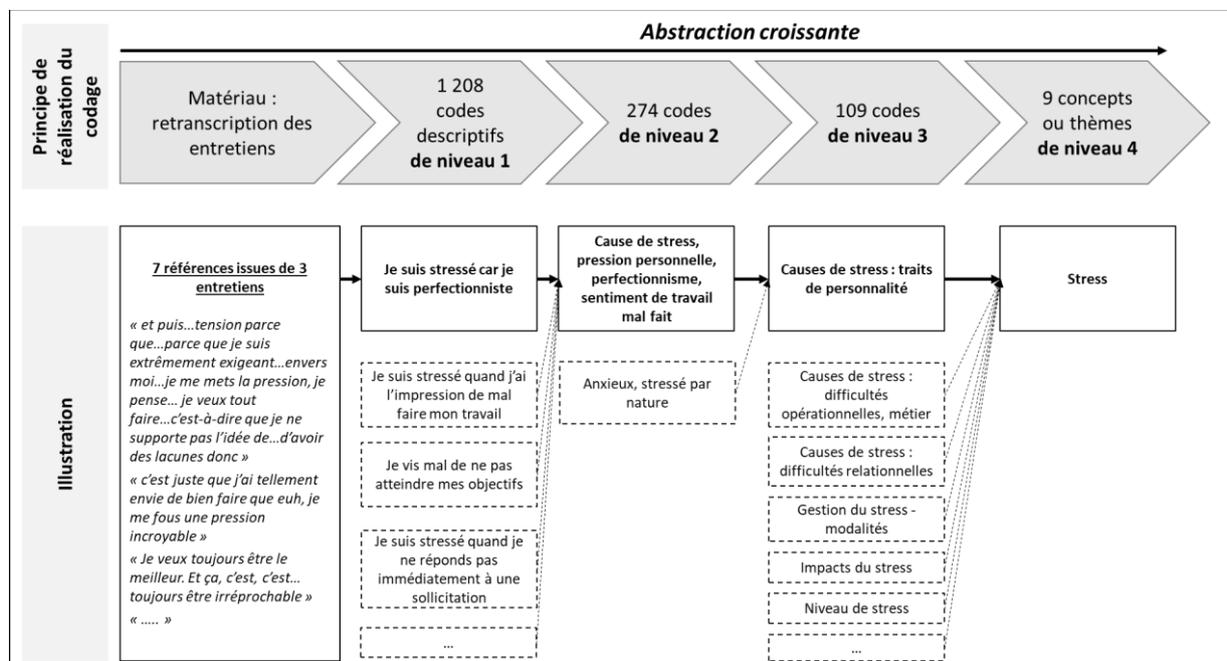
Nous mettons en place un premier niveau de codage ouvert défini comme « *un processus analytique par lequel les concepts sont identifiés et par lequel leurs propriétés et leurs dimensions sont découvertes dans les données* » (Strauss A.A. et Corbin J., 2004, p. 133). Cette méthode de codage est recommandée pour notre recherche qui, comme nous l'avons vu au chapitre 2.1.4., s'inscrit dans la théorie enracinée (Glaser B.G. et Strauss A.A., 1967). Nous avons fait ce choix car le corpus théorique initial issu de la revue de littérature sur le manager était peu contraignant et ne nous permettait pas de définir des catégories précises. Par ailleurs, un codage ouvert favorise l'émergence des concepts issus des données et réduit les risques de « forcer » une donnée à rentrer dans une catégorie inadéquate préexistante. Enfin cette approche nous permet de procéder à un codage d'une manière qui nous a paru plus efficace : nous ne nous interrogeons pas à chaque donnée sur l'appartenance à une catégorie ou une autre, et parfois même n'hésitons pas à créer des codes descriptifs de premier niveau redondants. Nous avons donc choisi de réfléchir au regroupement et à l'appartenance aux catégories une fois la totalité du codage de premier niveau réalisée, plutôt qu'au moment de coder chaque morceau de texte. Par ailleurs, nous nous sommes astreints à coder la totalité du matériau issu des

entretiens. Notons que nous avons réalisé le codage une fois la totalité des données recueillies, en raison du délai nécessaire à la réalisation des retranscriptions.

Notre premier niveau de codage est un codage descriptif « *qui ne suggère aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte* » (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013, p. 113). Chaque code s'appuie sur une référence qui peut être un mot, un morceau de phrase, une phrase ou un paragraphe qui nous a paru former un sens homogène spécifique. Nous avons créé 1 208 codes de premier niveau.

Nous avons ensuite regroupé les codes en trois étapes avec un souci d'abstraction croissant et d'obtention d'un nombre de catégories décroissant et plus facilement manipulable. Comme le recommande B.G. Glaser (1978), le corpus théorique initial nous a aidé dans cette démarche mais nous avons gardé la liberté de créer et nommer les catégories en fonction des données du terrain. L'annexe 9 récapitule l'architecture de codage retenue et la figure 5 ci-dessous explique et illustre par un exemple le procédé d'abstraction du codage pour aboutir à un concept « stress ».

Figure 5 Description et illustration du procédé de regroupement et d'abstraction du codage



Dans cet exemple, nous remarquons qu'il peut y avoir des redondances parmi les codes descriptifs. Ces possibles redondances sont dues à la multiplicité des codes. Ces redondances nous paraissent sans conséquence puisqu'elles disparaissent à partir des codes de niveau deux et que pour l'analyse, nous ne manipulons que les codes à partir du niveau deux. Les neuf

concepts de niveau quatre sont les suivants : conflit de rôle, efficacité/performance, équilibre professionnel – personnel, affect, motivation, relation au travail, rôle, stress, intelligence émotionnelle.

4.4 Le choix de l’outil de codage : le logiciel N’Vivo

Nous avons employé le logiciel N’Vivo pour réaliser le codage. Ce choix a été guidé car son ergonomie est particulièrement appropriée à la mise en œuvre d’une recherche s’appuyant sur la théorie ancrée. Les modalités de création des codes sont entièrement libres : l’outil permet de créer une multiplicité de codes, rattachés à des morceaux de texte et ensuite de les regrouper à notre guise, en autant de niveaux que souhaités. Les modalités de restitution des données correspondent aussi à notre besoin de construction d’une théorie dans une démarche d’abstraction progressive à partir des données. Enfin, ce logiciel présente l’avantage de permettre un retour permanent aux données, ce qui nous paraît important pour renforcer la validité de nos analyses.

4.5 Les modalités de présentation des données

Nous avons présenté les données en deux étapes. Ces deux étapes nous ont permis d’accéder à un niveau de synthèse et d’abstraction croissant.

A partir d’extractions N’Vivo, nous avons formalisé, pour chaque cas, une matrice des données utiles à l’analyse. Cette matrice, déclinée pour les managers et les collaborateurs afin de croiser et enrichir les discours et dont nous proposons une illustration dans le tableau 14 ci-dessous, a permis d’identifier les axes d’analyses et pistes à explorer pour chaque cas.

Tableau 14 Illustration d'une matrice d'analyse intra-cas

<i>Nombre de références par code</i>	CAS XX -AVANT la formation	CAS XX - APRES la formation
3 Conflit de rôle	0	4
2 Difficulté gestion des conflits de rôle	0	4
1 Difficulté à gérer les contraintes, contradictions, ambiguïtés	0	4
3 Contexte	2	2
2 Contexte - difficile	2	1
1 Charge de travail, élevée, trop élevée	2	0
1 Forte charge de travail, pression sur l'équipe	0	1
2 Contexte - positif	0	1
3 Efficacité, performance	4	1
2 Difficulté à prendre de la hauteur	1	1
2 Difficulté à s'organiser, prioriser	3	0
3 Equilibre pro - perso	4	0
2 Equilibre pro - perso difficile	4	0
3 Equipe	5	1
2 Equipe - esprit d'équipe, bonne ambiance	4	1
2 Equipe - manque d'efficacité, de performance	1	0
2 Equipe efficace, performante	1	0
3 Etat émotionnel	3	0
2 Etat émotionnel négatif	2	0
1 Etat émotionnel, tension, speed	1	0
1 Fatigue	1	0
2 Etat émotionnel positif	1	0
2 Etat émotionnel variable	1	0
3 Expérience, personnalité	2	3
2 Difficulté métier	0	1
2 Manque de légitimité	2	2
3 Motivation	9	0
2 Interrogations sur orientation professionnelle	5	0
2 Motivé - général	1	0
2 Motivé - relations	3	0
3 Rôle	11	0
2 Encadrement de proximité - accompagnement, développement, comm	4	0
2 Encadrement de proximité - motivation, sens, pilotage	5	0
2 Gestion de projet, résolution de problèmes	2	0
3 Stress	14	2
2 Causes de stress - difficultés opérationnelles, métier	3	1
2 Causes de stress - difficultés relationnelles	1	0
2 Causes de stress - traits de personnalité	2	0
2 Gestion du stress - modalités	1	0
2 Impacts du stress - état émotionnel négatif	3	0
2 Niveau de stress	4	1
1 Niveau de stress haut	1	1

Nous construisons deux matrices pour chaque cas : une matrice restituant le discours du manager et une matrice restituant les discours des collaborateurs. Les matrices présentent les discours avant et après la formation MBSR. Les thèmes sont les mêmes pour tous les cas afin d'être comparables. Par ailleurs les matrices restituent l'intensité de chaque thème en identifiant le nombre de références liées à chaque thème.

Nous constatons que nous exploitons principalement les codes de niveau deux et trois et finalement peu les neuf codes de niveau quatre complètement conceptuels. Nous rejoignons en cela les observations de M. Ayache et H. Dumez (2011) qui analysent les limites d'une

démarche pure d'étiquetage uninominal et d'abstraction, et selon lesquels le codage peut être multinominal pour prendre en compte la richesse du contexte. Dans notre cas, si nous identifions neuf codes renvoyant à des concepts, nous avons aussi créé d'autres codes renvoyant à chacun de ces concepts. Pour le concept de stress, nous avons créé un code de niveau quatre « stress » mais il n'est pas manipulable et est trop abstrait pour être exploité pour l'analyse. Nous nous intéressons au stress d'au moins deux individus, le manager et le collaborateur, à l'évolution du stress du manager entre le premier et le deuxième entretien, à l'évaluation de son stress par le manager mais aussi par ses collaborateurs, des causes et des conséquences du stress.... Manipuler des concepts trop abstraits ne nous permet donc pas d'exploiter la richesse de la matière et de construire notre modèle. Rappelons aussi que nous souhaitons construire une théorie substantive au sens de B.G. Glaser et A.A. Strauss, c'est-à-dire qu'elle est élaborée pour un domaine d'enquête sociologique particulier ou empirique. Nous ne souhaitons pas élaborer une théorie formelle ou une grande théorie.

Ensuite et à partir de cette matrice, nous avons, d'une part, réalisé un dernier tableau liant les concepts aux données issus des discours des managers et des collaborateurs (illustré dans le tableau 15 ci-dessous et dont un exemple complet est accessible en annexe 10) et, d'autre part, formulé une représentation narrative et synthétique du cas.

Tableau 15 Extrait d'un tableau de synthèse du discours d'un manager

Thèmes	Récit du manager	Illustration verbatim	Nb de mentions
Bien-être au travail, motivation...	De manière générale, Pauline se sent bien dans son travail, elle est très motivée par son contexte dynamique, son exposition et son rôle métier. Elle est cependant fatiguée pour des raisons de santé. Elle indique cependant que la nécessité de veiller à la forme de son message dans un contexte relationnel très politique est difficile pour elle qui est très franche.	– Ce que j'aime c'est que c'est une page blanche, c'est-à-dire que ça doit faire vingt ans que je suis là. Et j'ai toujours eu des postes page blanche, d'abord parce que y a vingt ans, fallait tout faire « RIRES » et puis parce que c'est, c'est dans mon état d'esprit, j'aime bien, j'aime bien ça, j'aime bien me demander bah comment il faudrait faire les choses pour que ça marche	2
		– Et comme je suis quelqu'un de très direct, de très franc, parfois je suis obligée de retenir ça et j'aime pas ce côté, de retenue en fait. – Et j'aime pas ça, parce que j'ai l'impression que c'est du poker face quoi	2
Equilibre professionnel / personnel Vie personnelle	Ce point n'est pas évoqué par Pauline	–	
Efficacité / organisation	Ce point n'est pas évoqué par Pauline	–	
Stress - niveau	Pauline évalue son niveau de stress général comme bas.	– Haut, bas, moyen, pff... il est assez bas en fait.	2
Causes de stress	Pauline évoque les éléments suivants qui peuvent la stresser : un interlocuteur de mauvaise foi ou malhonnête qui génère chez elle de la colère, et la dimension politique de son poste. Cette dimension nécessite de sa part une très grande attention à la forme de ses messages, source de stress pour elle. Par ailleurs, le fait que ses messages ne soient pas toujours entendus peut être aussi source de stress	– Je venais de m'engueuler, comme jamais je m'étais engueulée avec quelqu'un au téléphone... parce que je l'avais pris en train de, en flagrant délit de mensonge. Et en flagrant délit de manipulation et ça m'a... ça m'a fait exploser quoi.	3
		– Mon stress c'est plus, c'est pas tant par rapport à ce que je fais, mais plutôt par rapport à ce que je suis et à ce que je peux renvoyer, être sûre que... en plus là j'ai été mise dans un poste où il faut que je compose avec une structure qui existe déjà... J'ai l'impression de toujours marcher sur des œufs donc je prends des précautions oratoires... dans tous les sens, ce qui fait que par exemple, quand j'envoie des e-mails c'est, ce sont, de vrais, de véritables romans, parce que je commence par m'excuser, genre j'exagère hein, et puis après je donne vachement le contexte pour expliquer pourquoi je fais ça, pourquoi c'est justifié	1
		–
....	–

Seule la narration de synthèse des cas est restituée dans le corps de la thèse, les autres éléments étant disponibles en annexe. Ce travail de présentation des résultats a permis de préparer la formalisation des conclusions.

4.6 Les modalités d'élaboration des conclusions

Nous procédons en deux temps : nous élaborons d'abord le mécanisme pour chaque cas avant d'en réaliser une modélisation inter-cas (Eisenhardt K.M., 1989). Rappelons que le mécanisme a pour objet de lier évolution de pleine conscience et expériences et pratiques managériales.

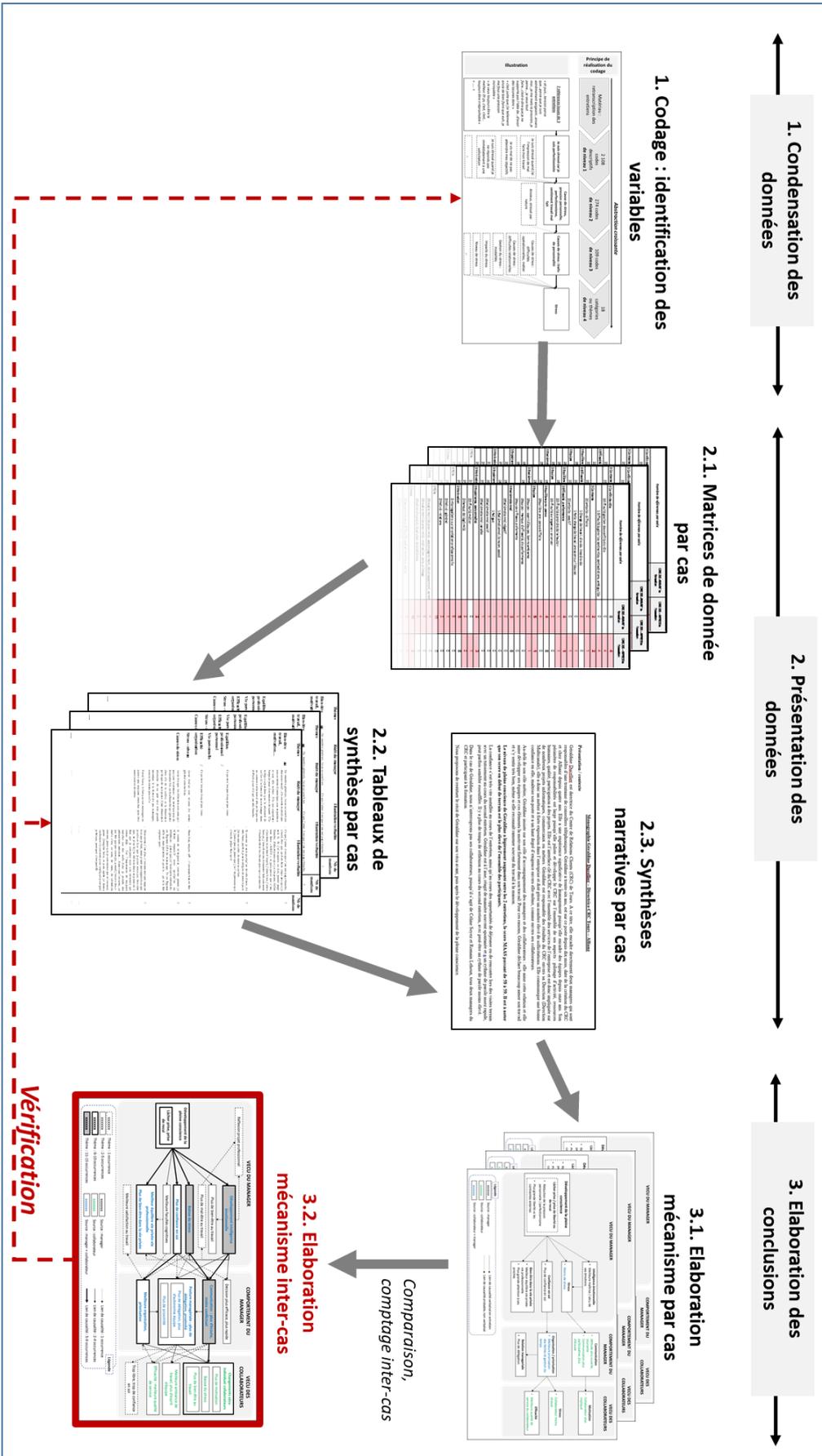
La modélisation intra-cas est réalisée à partir des travaux de condensation et de présentation des données. Elle a un triple objectif, inspiré des propositions d'A.M. Miles et M.B. Huberman et J. Saldana (2013). Tout d'abord, nous souhaitons identifier les variables issues des discours des managers, relatives au développement éventuel de la pleine conscience et les expériences et pratiques managériales. Ensuite nous souhaitons identifier d'éventuelles variables intervenantes et enfin nous souhaitons identifier les relations entre ces variables. Le modèle fait l'objet d'une représentation graphique.

La modélisation inter-cas est réalisée par comparaison de chaque modèle intra-cas. Nous utilisons des méthodes de comptage (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013) pour mesurer l'intensité des variables et des relations et faire ressortir des « patterns ». Là aussi, le modèle inter-cas fait l'objet d'une représentation graphique. Nous présentons plus en détail les modalités de comptage dans la partie consacrée à la présentation des résultats inter-cas.

Enfin, nous vérifions la crédibilité du modèle inter-cas en revenant aux données et en vérifiant qu'il est possible de retrouver les données corroborant ce modèle. N'oublions pas que chaque modèle est construit à partir du discours du manager mais aussi de ceux de deux à quatre de ses collaborateurs.

Nous présentons dans la figure 6 qui suit la synthèse de la démarche d'analyse.

Figure 6 Synthèse de la démarche d'analyse



Pour conclure cette partie sur la méthodologie, nous discutons la validité et la fiabilité de la recherche et présentons les moyens mis en œuvre pour les renforcer.

5. LA VALIDITE DE LA RECHERCHE

Nous proposons de discuter d'une part de la pertinence et de la rigueur de la recherche en passant en revue la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats, et d'autre part du niveau de généralisation de la recherche en analysant la validité externe des résultats de la recherche (Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C., 2014).

5.1 La validité du construit

Il convient d'abord de s'assurer que ce qui est mesuré et observé dans l'approche empirique correspond au cadre conceptuel abstrait de la recherche, en d'autres termes « *vérifier que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche permet de répondre aux questions posées qui constituent initialement l'objet de recherche* » (Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C., 2014, p. 303).

Pour s'assurer de la validité du construit de notre recherche, nous mettons en œuvre les démarches suivantes.

Tout d'abord, nous appuyons notre étude sur une revue approfondie de la littérature pour identifier les concepts clés liés à la pleine conscience, d'une part, et aux expériences et pratiques managériales, d'autre part. Nous avons aussi consacré une partie du document à la définition précise de l'objet de la recherche : comprendre ce mécanisme reliant pleine conscience et pratiques et expériences managériales. Dans la méthodologie, nous avons décrit de la manière la plus précise possible l'enchaînement des réflexions qui ont abouti aux variables et aux outils prévus pour mesurer ces variables.

Ensuite, en nous appuyant sur les préconisations de R.K. Yin (2013) et de M.B. Miles, A.M. Huberman et J. Saldana (2013), nous avons choisi de multiplier les sources de données en interrogeant les managers, mais aussi les collaborateurs et en mesurant la pleine conscience des managers via l'échelle MAAS. Nous avons aussi montré l'intégration permanente des données pendant l'ensemble de la démarche d'analyse.

Enfin, nous avons demandé à quatre managers de relire et commenter ou valider les résultats de leur analyse de cas : un manager de CRC, un directeur de CRC, le responsable projet transverse et le responsable commercial grands comptes. Deux managers ont répondu à notre demande, les deux autres ayant quitté l'entreprise depuis. Nous leur avons envoyé auparavant le tableau de synthèse, la restitution narrative, la modélisation du mécanisme de leur cas ainsi

que les enregistrements et les retranscriptions de leurs entretiens. Nous avons ensuite discuté avec eux de ces éléments de vive voix.

a. Revue des résultats avec le manager CRC Allianz (entretien du 4 juillet 2017)

Le premier manager avec lequel nous avons échangé (Sandrine, manager du CRC B d'Allianz, qui a changé de poste depuis le terrain) confirme la totalité des éléments d'analyse et de résultats que nous lui avons envoyés. Sandrine indique, qu'aujourd'hui encore, elle ressent les effets de la pleine conscience au travail, elle met en œuvre les pratiques managériales mentionnées lors du second entretien semi-directif, et elle incite ses collaborateurs à suivre certaines pratiques qu'elle a apprises.

b. Revue des résultats avec le responsable projets transverses Ubisoft (entretien du 5 juillet 2017)

Le deuxième manager avec lequel nous avons échangé (Pauline, responsable projets transverses chez Ubisoft) a aussi confirmé la totalité des éléments d'analyse et de résultats que nous lui avons envoyés. En plus de ressentir, encore aujourd'hui, les effets de la pleine conscience, Pauline nous explique qu'elle continue à pratiquer de manière régulière la méditation de pleine conscience dans l'entreprise avec une collègue, à raison de deux séances de quarante-cinq minutes par semaine. Elle considère que cette pratique s'intègre maintenant naturellement à sa vie au travail et qu'elle contribue à son bien-être et à sa performance professionnelle. Elle précise aussi qu'elle souhaiterait que la Direction poursuive la démarche de pleine conscience au travail et accompagne les collaborateurs dans ce sens.

5.2 La fiabilité et la validité de l'instrument de mesure

De manière générale, nous vérifions si l'instrument de mesure – les entretiens semi-directifs individuels dans notre cas – mesure les bons indicateurs par rapport aux concepts théoriques que nous souhaitons mobiliser. S'agissant d'entretiens semi-directifs, nous nous attacherons surtout à discuter de la fiabilité des entretiens.

a. La fiabilité des entretiens

S'assurer de la fiabilité d'un instrument de mesure consiste à vérifier que, si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles. Dans notre cas, nous avons réalisé le terrain seul et ne pouvons donc pas comparer les résultats des entretiens avec un autre chercheur. Nous avons préparé avec attention chaque entretien, avons été très vigilant aux formulations que nous employions afin d'être clair. Nous avons été attentif aux réactions des interviewés pour vérifier

qu'ils comprenaient toujours la question posée et avons reformulé la question si nécessaire. De même, nous avons toujours demandé à l'interviewé de reformuler les éléments que nous n'avions pas compris. L'objectif de ces précautions était de lever tout risque de doute quant à la compréhension des échanges, notamment lors de la phase de codage.

Afin de fiabiliser la démarche de codage, nous avons demandé à un collègue chercheur de coder un entretien et d'en formuler son interprétation afin d'évaluer les écarts entre nos deux interprétations. Les résultats et l'analyse du double codage sont expliqués dans le paragraphe qui suit.

b. Focus : Démarche et résultats double codage

La méthode de réalisation du double codage

Le double codage a été effectué par Nino Tandilashvili, Docteur en gestion à l'Université de Paris Nanterre, au laboratoire CEROS au mois d'août 2017. Nous lui avons fourni la liste de codes de niveau 2, à partir de laquelle elle a codé les deux entretiens de Pauline, responsable projets transverses chez Ubisoft. Nous lui avons aussi expliqué le contexte général, les objectifs et la méthode générale de la recherche. Sa méthode de codage diffère donc de la nôtre sur les points suivants. Tout d'abord, elle a codé à partir d'une liste de codes déjà préétablie alors que nous avons créé les codes au fur et à mesure du codage des entretiens. Ensuite, son codage est réalisé sur la base des codes de niveau 2, niveau de regroupement / abstraction intermédiaire, alors que notre codage initial était beaucoup plus descriptif.

Les règles d'analyse des résultats du double codage

Nous n'analysons que les textes codés par Madame Tandilashvili. Les textes qu'elle n'a pas codés ne sont pas comparés. Des codes sont considérés comme identiques (CI) si le codage de niveau 2 est strictement identique. Des codes sont considérés comme proches (CP) si le codage de niveau 3 est identique et que le sens des codes est proche.

Nous illustrons ce point avec l'extrait suivant : « *Bah, ce que j'aime, c'est que...c'est difficile, parce que, il faut, potentiellement aller à l'encontre de ce que la société a fait depuis 30ans. Mais, en même temps, quand la société arrive à bouger, c'est très satisfaisant et surtout, ça porte immédiatement ses fruits. Donc, c'est une espèce de cercle vertueux en fait...Il faut pousser, beaucoup, au début et puis après, normalement, bon, après, ça recoince de temps en temps sur certains sujets, mais, quand certains sujets sont débloqués, normalement, c'est définitif et, et on peut passer au suivant.* » Madame Tandilashvili a codé ce texte comme « motivé par le contenu », nous l'avons codé comme « motivé par la finalité ». Dans les 2 cas, le

sujet indique qu'il est motivé (Code de niveau 3 commun), l'interprétation est divergente quant à la source de motivation (code de niveau 2).

Dans tous les autres cas, les codes sont considérés comme différents (CD)

Les résultats du double codage et leur interprétation

La synthèse des résultats du double codage sont présentés dans le tableau 16 ci-après.

Tableau 16 Synthèse des résultats du double codage

	Nombre de codes	%	Nombre de mots	%
Codes identiques (CI)	33	44%	4069	47%
Codes proches (CP)	29	39%	3777	44%
Codes différents (CD)	13	17%	801	9%
TOTAL	75	100%	8647	100%

Les résultats détaillés du double codage sont proposés en annexe 11. Le codage est identique ou proche pour 83% des codes qui représentent 91% des textes codés. Concernant les 44% de textes qui donnent lieu à des codes proches mais pas identiques, nous proposons l'explication suivante : nous avons réalisé les entretiens et avons donc eu accès à une quantité d'informations importante permettant de nous guider dans notre interprétation (tonalité, langage corporel...) et nous avons ensuite codé en nous aidant des notes prises en entretien ainsi que des enregistrements qui permettaient de nous remémorer la tonalité du discours. Le double codeur a codé exclusivement à partir des retranscriptions et n'a pas eu accès à toutes ces informations pour son interprétation. Par ailleurs, lorsque nous avons codé l'entretien de Pauline, nous avons déjà codé un nombre élevé d'entretiens auparavant, ce qui nous a guidés dans notre interprétation.

Finalement, nous constatons une convergence de nos codages respectifs puisque 91% des textes des deux entretiens ont été codés avec des codes proches ou identiques et estimons que c'est un indicateur de bonne fiabilité des entretiens.

c. La validité des entretiens

S'assurer de la validité d'un instrument de mesure consiste à s'assurer que l'instrument mesure ce qu'on souhaite qu'il mesure et qu'il donne les mesures exactes de l'objet étudié. Nous avons présenté dans le chapitre 3.5. les principales précautions prises lors de la constitution des guides d'entretiens et lors de la réalisation des entretiens afin de réduire les risques d'erreurs ou de biais pouvant remettre en cause la validité des entretiens.

5.3 La validité interne de la recherche

Il s'agit ici de vérifier la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude et notamment s'assurer que notre inférence est exacte et qu'il n'y a pas d'explications rivales. Nous proposons dans le tableau 17 d'étudier les principaux risques de biais et de s'interroger sur les précautions méthodologiques prises pour les limiter (Campbell D.T. et Stanley J.C., 1966). Ces biais sont relatifs au contexte de la recherche, au recueil des données ou à l'échantillon lui-même.

Tableau 17 Analyse et traitement des principaux risques de biais

Biais limitant la validité interne	Précautions méthodologiques mises en œuvre
<p>Effet d'histoire : des événements extérieurs pourraient-ils avoir faussé les résultats de l'étude ?</p>	<p>Lors de la deuxième vague d'entretiens, nous avons échangé avec les sujets sur d'éventuels événements exogènes pouvant influencer les perceptions au travail. Nous avons testé avec les sujets, en entretien, d'éventuelles explications rivales à des changements attribués par eux à la pleine conscience.</p> <p>Par ailleurs, nous avons échangé avec les sponsors avant la deuxième vague d'entretiens sur d'éventuels événements marquants survenus pendant la période et qui devaient être pris en compte.</p>
<p>Effet de maturation : les objets d'analyse pourraient-ils avoir changé pendant le cours de l'étude ?</p>	<p>La période d'étude se déroulant sur trois mois, nous avons identifié ce risque. Il pouvait notamment concerner les managers juniors, pour lesquels il pouvait y avoir un effet d'apprentissage du métier difficile à distinguer des effets de la pleine conscience dans l'analyse des résultats. Pour ces cas-là, nous avons insisté sur la discussion concernant l'origine d'éventuels changements de pratiques et d'expériences managériales, en évoquant explicitement cette possibilité quand cela nous paraissait pertinent.</p>
<p>Effet de test : des réponses à un test risquent-elles d'être biaisées quand il se déroule une seconde fois ?</p>	<p>S'agissant des entretiens semi-directifs, il nous semblait que ce risque était faible, vu la quantité d'informations et la richesse des échanges réalisés lors du premier entretien.</p> <p>Ce risque pouvait concerner le questionnaire MAAS que nous demandions aux managers de remplir lors des deux entretiens. D'une part, il s'est écoulé trois mois entre les deux entretiens et nous avons constaté que les interviewés ne se souvenaient pas de son contenu. Par ailleurs, nous avons été volontairement évasif sur l'objectif du questionnaire, afin d'éviter, d'une part, des réponses orientées et, d'autre part, qu'en en comprenant la mécanique, les interviewés s'en souviennent mieux au deuxième entretien.</p>
<p>Effet d'instrumentation : les questions risquent-elles d'être mal formulées ?</p>	<p>Comme indiqué plus haut, nous avons été très vigilant quant à la formulation des questions. Nous avons aussi été très attentif à leur bonne compréhension, n'hésitant pas à reformuler si nécessaire.</p>

Effet de régression statistique	Non concerné
Effet de sélection : l'échantillon étudié est-il représentatif de la population étudiée ?	Comme expliqué dans le chapitre 3.3. consacré à l'échantillonnage, nous avons constitué l'échantillon avec un double objectif de réplification littérale et théorique. Nous avons décrit les précautions pour que l'échantillon effectif corresponde à la population cible de managers.
Effet de mortalité expérimentale : des sujets ont-ils disparu pendant l'étude ?	Effectivement, un manager et quatre collaborateurs ont disparu de l'étude. Nous ne les avons pas remplacés pour deux raisons : il n'était matériellement pas possible d'intégrer de nouveaux sujets dans l'étude pendant le terrain et nous avons estimé qu'il nous restait un échantillon de taille suffisante pour continuer l'étude : treize managers au lieu de quatorze, vingt-huit collaborateurs au lieu de trente-deux.
Effet de contamination : les résultats de l'étude pourraient-ils être faussés par des informations circulant entre les individus ?	Nous avons détaillé dans les chapitres 3.3. et 3.5. respectivement consacrés à la constitution de l'échantillon et à la collecte des données les précautions méthodologiques mises en œuvre pour limiter ce risque. Nous avons notamment demandé aux managers et aux collaborateurs de ne pas communiquer entre eux sur le projet pendant la durée du terrain. Nous avons aussi conduit les entretiens afin de limiter ce risque. Notons enfin que nous n'avons eu aucun contact avec les participants pendant toute la durée de la formation, entre les deux entretiens.

De manière générale, nous avons tenté de renforcer la validité interne de l'étude en multipliant les sources de données. Nous avons croisé les discours des managers avec ceux des collaborateurs et tenté de développer une compréhension approfondie du contexte du terrain. (cf. présentation du terrain en introduction de la troisième partie consacrée à l'analyse des résultats). Par exemple, nous avons introduit les entretiens en discutant avec les participants de manière approfondie sur leur métier et leur contexte professionnel. Nous avons aussi tenté de décrire de manière détaillée les éléments méthodologiques qui ont présidé à la réalisation de la recherche, en mettant en lumière les interrogations que nous avons pu avoir, afin d'en donner au lecteur la vision la plus claire et complète possible, lui permettant, nous semble-t-il, de se positionner par rapport à la validité interne de la recherche.

5.4 La fiabilité de la recherche

S'interroger sur la fiabilité de la recherche consiste à vérifier que les différentes opérations de recherche pourront être répétées avec les mêmes résultats par des chercheurs différents ou à des moments différents. La description de la méthode de recherche, allant du positionnement épistémologique, au design et à la réalisation de la recherche, aspire à être suffisamment claire

et détaillée pour atteindre cet objectif (Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J., 2013). Nous y présentons notamment l'ensemble des outils ayant permis de réaliser la recherche, les réflexions qui ont présidé à leur élaboration et les objectifs qui leur ont été assignés ainsi que la méthode d'analyse des données.

5.5 La validité externe de la recherche

La validité externe de la recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. Il s'agit, d'abord, d'examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à la population mère et, ensuite, d'examiner dans quelle mesure ils peuvent être transférés ou réappropriés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains ou « *univers parents* » (Passeron J.C., 1991).

Nous présentons les éléments qui, à notre sens, favorisent une généralisation de la recherche. Rappelons d'abord que notre projet de recherche vise à produire une théorie substantive au sens de B.G. Glaser et A.A. Strauss (Cf. chapitre 2.1.4.), c'est-à-dire qu'elle est élaborée pour un domaine d'enquête sociologique particulier ou empirique. Cela signifie par exemple que, dans un premier temps, la généralisation des résultats est envisageable pour d'autres managers dans des grandes entreprises et pas pour d'autres types de sujets.

Pour favoriser cette généralisation, nous avons développé les méthodes suivantes relatives au choix du terrain et de l'échantillon. Tout d'abord, notre échantillon poursuit un double objectif de réplique littérale et théorique (Yin K., 2004). Nous attendons des cas managers de CRC Allianz des résultats similaires car ces cas sont très proches en termes de métier, d'activité, de profils et de contextes organisationnels. Les managers d'Ubisoft présentent, au-delà de la dimension d'encadrement commune à tous les cas de l'étude, des caractéristiques spécifiques en termes de séniorité, de rôle décisionnel et stratégique et appelleront peut-être des résultats spécifiques.

Par ailleurs, nous réalisons le terrain dans deux grandes entreprises qui présentent des caractéristiques organisationnelles, culturelles et métier très différentes : nous pensons que cette dimension permet d'envisager la généralisation des résultats à d'autres grandes entreprises aux caractéristiques variées.

L'analyse des données inclut une dimension de comparaison inter-cas. Les données sont analysées à la lumière des caractéristiques de chaque sujet, des caractéristiques du site et du contexte organisationnel local, et enfin des caractéristiques générales des entreprises. Cette

analyse donne aussi des clés quant à une éventuelle généralisation des résultats à d'autres managers ou à des univers parents. Enfin, la discussion des résultats, à la lumière de la littérature existante notamment, apporte de nouveaux éléments à la question de la généralisation des résultats.

SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE

Dans cette partie nous avons présenté et détaillé la méthodologie de notre recherche en commençant par expliquer notre positionnement épistémologique interprétativiste et en définissant précisément l'objet de notre recherche : élaborer un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales.

Dans un deuxième temps, nous avons détaillé le design de la recherche en développant une approche exploratoire hybride et qualitative et avons expliqué pourquoi notre recherche s'insère dans la théorie enracinée. Ensuite, nous avons détaillé notre stratégie de recherche : nous mettons en œuvre une étude de cas mais nous inscrivons dans la recherche-action.

Dans un troisième temps, nous avons détaillé la manière dont nous avons mis en œuvre la recherche. Nous avons expliqué mener une étude multi-cas enchâssée et avons détaillé les caractéristiques de notre échantillon et les précautions prises pour le constituer. Ensuite, nous avons décrit le dispositif de mise en œuvre du développement de la pleine conscience par les formations MBSR avant de détailler les modalités de collecte des données et les précautions afférentes.

Dans un quatrième temps, nous avons exposé la méthode d'analyse et de restitution des données : nous effectuons une analyse de contenu et nous nous inspirons de l'approche de M.B. Miles, A.M. Huberman et J. Saldana pour analyser les données. Nous avons détaillé la méthode et les outils pour réaliser cette analyse.

Enfin, nous avons détaillé les moyens et précautions prises pour s'assurer autant que possible de la validité de la recherche.

La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats.

TROISIEME PARTIE :

ETUDE EMPIRIQUE ET

PRESENTATION DES

RESULTATS

Cette troisième partie a pour objet de restituer et d'analyser les résultats de la recherche et des effets de la pleine conscience. Cette analyse se déroule en deux temps. Tout d'abord, nous restituons les résultats intra-cas avant de proposer pour l'analyse inter-cas un mécanisme des effets de la pleine conscience sur les managers et leurs collaborateurs.

1. PRESENTATION DU TERRAIN

Afin d'éclairer l'analyse et la lecture des résultats, nous proposons de présenter le terrain sur lequel se déroule la recherche, à savoir les entreprises Allianz et Ubisoft.

1.1 Allianz : le Centre de Relations Clients

Allianz est une grande entreprise d'assurance qui en couvre l'ensemble des domaines : assurance-vie, prévoyance, assurance dommage, assurance santé.

Le sponsor du projet est la Responsable Relation Clients France. Le terrain s'effectue au Centre de Relations Clients (« CRC ») qui a pour objet d'apporter une assistance ou une information aux clients sur leur contrat et qui s'appuie sur deux plateformes téléphoniques dans deux villes moyennes A et B. La Responsable Relations Clients en a piloté la construction. Le métier des conseillers téléphoniques est de répondre aux demandes et réclamations clients sur leur contrat d'assurance, sur appels entrants. Il s'agit d'une relation à distance.

Au-delà des compétences techniques, les conseillers téléphoniques doivent développer les compétences relationnelles nécessaires pour accueillir les clients. Ils doivent être en mesure de gérer des conflits ou des situations difficiles, les clients appelant généralement en cas de problème sur leur contrat d'assurance, comme un défaut ou un litige d'indemnisation sur un dommage ou des délais de versements sur leur contrat d'assurance-vie. Le contexte humain de l'appel peut être difficile, comme par exemple, dans le cas d'une résiliation d'une assurance-vie pour le décès d'un proche. Le rythme de travail est entièrement subordonné aux appels entrants et les conseillers doivent maîtriser un grand nombre d'outils techniques et relationnels. En effet, la plateforme a une approche multicanal de la relation client : celui-ci peut choisir d'échanger avec le conseiller par téléphone, mail ou chat. Enfin, la plateforme n'est pas une plateforme technique : au-delà des questions techniques simples, le rôle du téléconseiller est d'identifier le service de back-office approprié pour traiter le problème du client. Il va donc

rarement prendre en charge le traitement technique du dossier. Plusieurs éléments de contexte sont à préciser.

Les deux plateformes téléphoniques ont été créées en janvier 2015. Au moment de notre terrain, il s'agit donc d'entités très récentes et en pleine phase de construction. A l'automne 2015, les plateformes sortent d'une période de recrutements importants pour constituer les équipes, et avec un effort important de stabilisation de l'organisation, de mise en place, de test et de fiabilisation des outils ainsi que d'optimisation des process de travail. Une part importante des collaborateurs est en pleine montée en compétences sur de nouveaux métiers : en effet, une partie des effectifs est issue de métiers du back-office sans contact client, une autre partie provient de métiers de conseil à la clientèle en agence et une dernière partie provient d'effectifs extérieurs ayant une expérience des plateformes téléphoniques. Il s'agit donc d'une équipe composite en termes de compétences et d'origines.

Les attentes du Comité de Direction d'Allianz France sont fortes en termes de résultats vis-à-vis de ces plateformes, leur délocalisation à l'étranger ayant été initialement envisagée avec des objectifs de réduction de coût ; elles doivent donc faire leurs preuves en termes de qualité de service et de maîtrise des coûts.

L'ensemble de ces éléments a mis les équipes, en particulier les managers, sous forte tension sur l'année 2015.

Notre projet de recherche s'inscrit dans un projet d'entreprise plus large lié au développement du bien-être au travail appelé « Workwell ». Cependant, sur le terrain, c'est-à-dire dans les CRC, ce projet « Workwell » semble souvent lointain et ses contours peu précis pour les équipes, les managers, les responsables ressources humaines locaux ainsi que pour nous-mêmes, malgré nos efforts pour en comprendre les objectifs et le contenu. Lors des échanges avec les équipes, il nous est apparu que l'entreprise est perçue comme ayant une organisation hiérarchique et administrative, à l'exception notable des CRC où se déroule le terrain. Si la culture de l'entreprise semble loin du concept de pleine conscience, le sponsor du projet, qui a monté les plateformes téléphoniques, ainsi que la directrice des deux plateformes, ont été très volontaires et motivés pour mettre en place le projet et s'y sont engagés personnellement. Il est à noter que lorsque nous avons rencontré la Directrice du Multicanal, responsable hiérarchique de notre sponsor, elle nous a demandé de ne pas ébruiter l'existence du projet en interne : en d'autres termes elle n'a pas souhaité soutenir le projet mais notre sponsor souhaitant ardemment le réaliser, elle lui en a donné le feu vert sous réserve de ne pas en parler. Nous avons donc mis en place une « approche pirate » selon l'expression de notre sponsor.

Enfin, il est à noter que lors du recrutement des effectifs des plateformes et en particulier celui des managers, l'accent a été mis sur les compétences relationnelles et les qualités humaines des personnes, avec notamment pour objectif un développement du bien-être des collaborateurs sur le lieu de travail. En effet la Directrice, notre sponsor, est attachée à la qualité des relations humaines sur le lieu de travail et estime que ce bien-être pourrait générer un gain de performance et de motivation. De manière générale, les managers et de collaborateurs, avec qui nous avons échangé tout au long du terrain, ont souligné la particularité des CRC au sein d'Allianz en termes de qualité de relations humaines, non seulement entre collaborateurs, mais aussi avec la hiérarchie proche. L'objectif de notre sponsor est d'accompagner les managers et leurs équipes dans une phase difficile de transformation et de montée en charge des plateformes.

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

Pendant le terrain, le CRC change de direction de rattachement : il passe de la Direction du Multicanal à la Direction du Service Client. Ce changement génère chez une partie des effectifs des questions ou des inquiétudes, sans pour autant impacter le travail au quotidien, du moins pendant la période étudiée.

Présentation des managers :

Deux directrices de plateforme téléphoniques participent au terrain. Toutes deux ont une expérience significative d'encadrement (sept et onze ans), l'une étant dans l'entreprise depuis quatorze ans et l'autre depuis quatre ans.

Six managers d'équipe répartis sur les deux plateformes téléphoniques participent aussi au terrain. Ils encadrent entre douze et seize collaborateurs chacun. Parmi eux, quatre managers sont juniors ou très juniors avec une expérience d'encadrement de moins d'un an pour trois d'entre eux, de moins de deux ans pour l'un d'entre eux. Ils encadrent des équipes très diverses en termes d'âge et d'origines métier (back-office ou relation client). Les deux-tiers des collaborateurs encadrés sont en contrat à durée déterminée (« CDD ») et ont en général un niveau de formation « Bac +3 ».

1.2 Ubisoft : une diversité de métiers

Ubisoft est une entreprise de développement de jeux vidéo et le terrain s'effectue au siège social, à Montreuil, en proche banlieue parisienne. Ubisoft accorde une importance forte au bien-être de ses salariés et les sponsors du projet (service des ressources humaines, développement managérial) ainsi que plusieurs collaborateurs avaient connaissance de la notion de pleine conscience préalablement au projet de recherche. Ubisoft souhaite aussi s'inscrire dans une mouvance (une mode ?) initiée par plusieurs acteurs « en pointe » de la Silicon Valley qui mettent en place des programmes de développement de la pleine conscience (Google, Search Inside Yourself, Tan C.M., 2014). Cette notion de bien-être se traduit notamment par un environnement de travail (matériel, architecture, organisation de l'espace) réfléchi pour favoriser la qualité de vie au travail et par des relations interpersonnelles marquées par la convivialité, par une proximité avec les managers et par un mode de communication direct et peu formel. L'entreprise a souhaité conserver une dimension entrepreneuriale à son modèle managérial, ce qui se traduit par des périmètres métiers souples, une promotion des initiatives personnelles, ainsi qu'une responsabilisation des équipes opérationnelles.

Cependant la pression sur les équipes de l'entreprise est forte et le rythme de travail peut y être très élevé pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le secteur du jeu vidéo est un marché très dynamique et très compétitif : les investissements y sont très élevés et les attentes de performance commerciale très hautes. Par conséquent, le rythme de lancement des jeux est très soutenu et le cycle de vie du produit est court - dix-huit mois environ -, avec un fort pic d'activité annuel pour les équipes du développement et du commercial entre septembre et décembre, période de lancement des nouveautés clés dans les réseaux de distribution.

L'entreprise est en mutation et doit faire face à une transformation du secteur du jeu vidéo avec le développement des jeux en ligne. Ubisoft s'est construite sur un modèle de jeux à jouer sur console et doit transformer son offre et ses process de création de manière profonde pour s'adapter à ce nouvel environnement. En effet, le modèle des jeux en ligne, qui porte la croissance du secteur, repose sur des fondamentaux très différents du modèle des jeux traditionnels sur console et sur support matériel (DVD). Dans le modèle des jeux en ligne, le jeu a une durée de vie quasi-illimitée car son contenu est enrichi en permanence par les équipes qui ont pour objectif de fidéliser les joueurs sur le long terme. Dans le modèle des jeux traditionnels sur console, le jeu a une durée limitée, avec un début et une fin. Par ailleurs un nouveau modèle de facturation se développe : au lieu de payer un jeu traditionnel à l'achat, on

accède gratuitement à un jeu en ligne mais on doit payer chaque option, essentielle pour continuer à progresser dans le jeu.

La prise de participation en 2015 de Vivendi au capital d'Ubisoft génère une pression très forte sur le résultat auprès des équipes ainsi qu'une inquiétude sur l'avenir et le modèle organisationnel de l'entreprise.

Enfin, la dimension entrepreneuriale évoquée plus haut génère des périmètres de mission parfois ambigus ainsi qu'une certaine désorganisation du travail.

L'objectif du sponsor du projet est de tester, puis éventuellement de développer au sein du Groupe une approche basée sur la pleine conscience permettant de développer la créativité, la prise de hauteur sur un poste de management, ainsi qu'une meilleure gestion du stress.

Présentation des managers :

Le projet s'effectue auprès de plusieurs managers de métiers différents au sein de l'entreprise, identifiés par le service Développement Managérial (sponsor du projet) qui fait partie des ressources humaines. Onze managers ont choisi de suivre la formation et six d'entre eux ont accepté de participer à la recherche. L'un d'entre eux a quitté le projet en cours de formation. C'est donc sur cinq managers et leurs collaborateurs que va être effectuée l'analyse des résultats. Les profils sont très variés : responsable commercial, responsable marketing, responsable gestion de projets transverses, responsable développement de jeux vidéo, responsable des services généraux. Globalement, ils ont une expérience de management significative (trois ans pour l'un d'entre eux, plus de sept ans pour les autres). Ils sont chez Ubisoft depuis plus de dix ans et encadrent en général entre quatre et sept collaborateurs très qualifiés (Bac + 5) à haut niveau d'expertise. Notons que la responsable des services généraux et la responsable marketing encadrent chacune directement six managers, qui encadrent des équipes de collaborateurs. Dans leurs cas, nous interrogeons un échantillon des six managers encadrés.

2. LES RESULTATS DES FORMATIONS MBSR SUR LA PLEINE CONSCIENCE DES MANAGERS

Nous rappelons que c'est la variation du niveau de pleine conscience entre les deux entretiens qui permet la mise en œuvre du mécanisme que nous souhaitons mettre en lumière. Les managers complètent donc le questionnaire MAAS lors des deux entretiens, avant et après la formation MBSR. Chacun des quinze items fait l'objet d'une évaluation par le manager qui attribue un score sur une échelle de Lickert de 1 à 6 points. Par exemple, à la question « *il m'arrive d'éprouver une émotion et de ne pas en prendre conscience avant un certain temps* », le sujet choisit une évaluation allant de « *presque toujours* » (1 point) à « *presque jamais* » (6 points).

La somme des points attribués à l'issue des questions constitue le score MAAS évaluant le niveau de pleine conscience du sujet : plus le score est élevé, plus il a un niveau de pleine conscience élevé. Le tableau 18 qui suit présente les résultats des scores MAAS des 13 managers avant et après la formation MBSR :

Tableau 18 Scores MAAS des managers, avant et après la formation MBSR

Prénom	Poste	Score MAAS AVANT	Score MAAS APRES	Evolution
Pauline	Responsable projets transverses	49	56	7
Romain	Responsable commercial	44	62	18
Anthony	Responsable développement jeux vidéo	45	58	13
Myriam	Responsable CRC A	58	59	1
Fabienne	Responsable CRC B	57	74	17
Sophie	Manager CRC 1	41	52	11
Jérôme	Manager CRC 2	55	65	10
Sandrine	Manager CRC 3	56	64	8
Anne	Manager CRC 4	39	58	19
Yves	Manager CRC 5	47	45	-2
Magda	Manager CRC 6	50	50	0
Géralda	Responsable marketing	55	55	0
Paula	Responsable services généraux	51	45	-6

Nous constatons que la pleine conscience de neuf managers s'est développée, qu'elle est restée stable pour deux d'entre eux et qu'elle a baissé pour les deux derniers. Concernant les quatre managers stables ou en baisse, Yves a arrêté la formation MBSR après deux séances, Géralda

après quatre séances. Paula a assisté à l'ensemble de la formation mais elle a vécu un événement traumatisant majeur dans sa vie privée pendant le terrain. La formation MBSR a donc porté ses fruits pour neuf des dix managers qui y l'ont suivie jusqu'au bout. Nous présentons donc dans la partie qui suit les résultats des neuf managers pour lesquels la pleine conscience s'est renforcée avant de proposer des explications aux résultats négatifs ou stables des quatre derniers managers et de voir la contribution de ces résultats au projet de recherche.

3. LES RESULTATS INTRA-CAS

En préambule, nous présentons la méthode de chaque analyse de cas avant de restituer les analyses des résultats des trois cas Ubisoft puis celles des six cas Allianz pour lesquels nous avons mesuré un développement de la pleine conscience. Nous présentons ensuite les quatre cas pour lesquels nous n'avons pas mesuré de développement de la pleine conscience.

3.1 Méthode de construction de chaque analyse de cas

Nous construisons chaque cas selon la même logique.

Tout d'abord, nous introduisons le cas par la présentation des éléments de contexte permettant d'éclairer les résultats (métier, environnement, rôles, situation professionnelle...). Ensuite, nous réalisons une synthèse des discours des managers et des collaborateurs avant et après le développement de la pleine conscience. Enfin, nous formalisons une modélisation du mécanisme reliant le développement de la pleine conscience et les expériences et pratiques managériales.

Lors de l'analyse des discours des managers, nous examinons les thèmes suivants : bien-être au travail et motivation, stress, intelligence émotionnelle, relations avec les collaborateurs. Ces thèmes sont ceux abordés lors des entretiens, soit à notre initiative, sur la base de la revue de littérature (Cf. les guides d'entretiens présentés en dans le chapitre 3.5.1. de la partie 2 consacrée à la méthodologie), soit à l'initiative des interviewés.

Rappelons ensuite notre double objectif pour les entretiens avec les collaborateurs : confirmer ou infirmer les discours des managers mais aussi enrichir le modèle avec leurs propres expériences. Nous restituons donc la manière dont ils perçoivent leur manager, l'ambiance et les relations dans l'équipe ainsi que les effets des éventuels changements des managers sur leur propre expérience au travail.

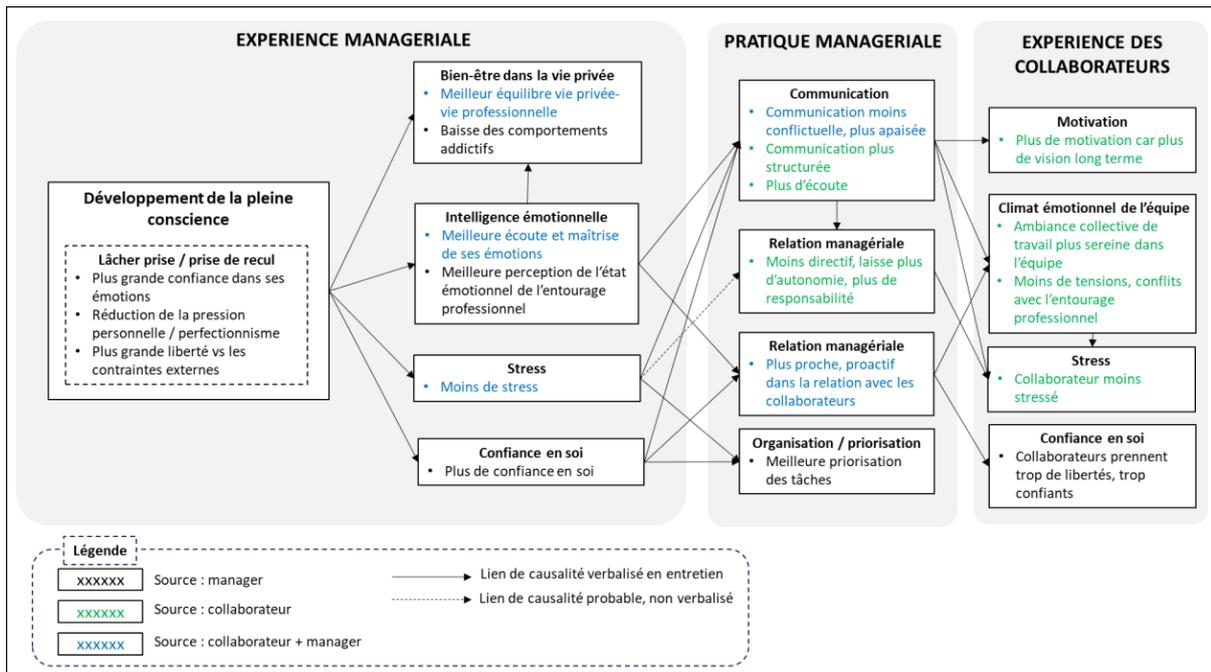
Chaque analyse de cas est réalisée à partir d'une monographie détaillée des différents discours issus des entretiens avant et après le développement de la pleine conscience des managers. Cette monographie, construite en suivant la méthode d'analyse présentée et illustrée dans le chapitre 4 de la partie consacrée à la méthodologie, permet de faire émerger les thèmes du discours des personnes interrogées mais aussi les liens de causalité entre les thèmes. Nous restituons seulement la synthèse et le modèle qui en découle, le détail d'une des monographies étant proposé en annexe 10.

Cette démarche d'analyse est proposée afin de restituer, au-delà des résultats, le processus dynamique mis en œuvre par le développement de la pleine conscience ainsi que les éléments de contexte permettant d'éclairer ces résultats : personnalités des personnes interrogées, contexte relationnel, événements exogènes intervenant pendant le terrain, difficultés et réussites rencontrées sur le lieu de travail... Ces éléments apporteront aussi plus tard des éclairages sur la modélisation inter-cas.

La modélisation des effets de la pleine conscience sur le manager associe les thèmes évoqués par les personnes interrogées, qu'il s'agisse du seul manager (**texte en noir**), des seuls collaborateurs (**texte en vert**) ou des deux (**texte en bleu**) ainsi que les liens de causalité inter-thèmes. Les thèmes sont regroupés en trois grandes catégories : **l'expérience du manager, les pratiques managériales et l'expérience des collaborateurs**. Ces catégories s'articulent selon un lien de causalité : les changements d'expérience du manager génèrent des changements de pratique managériale qui génèrent des changements d'expérience des collaborateurs.

Si les thèmes sont directement issus du codage préalable effectué via l'outil N'Vivo, les liens de causalité sont issus de l'interprétation des discours des personnes interrogées à partir de mentions telles que « *la formation m'a apporté...* » ; « *Depuis la formation...* » ; « *Ce qui a changé...* »... Ils peuvent aussi être issus d'une question directe de notre part lors des entretiens. Ces liens de causalité sont matérialisés par des **flèches pleines** pour les liens explicitement formulés par les personnes interrogées, ou par des **flèches en pointillés** pour des liens implicites, dont nous avons déduit l'existence à partir d'un faisceau d'indices concordants et significatifs.

Illustration d'une modélisation



Par ailleurs, nous ne construisons le modèle que pour les neuf managers dont le score de pleine conscience a augmenté. Pour les quatre managers restants, nous présentons les éléments permettant d'éclairer la compréhension de l'analyse ou de la nuancer, le cas échéant. Nous présentons maintenant les résultats des neuf managers dont le score de pleine conscience a augmenté, par entreprise, avant de présenter ceux des quatre managers dont le score de pleine conscience est resté stable ou a baissé.

3.2 Les résultats intra-cas : Ubisoft

3.2.1 Responsable projets transverses

CONTEXTE

Pauline est responsable projets transverses chez Ubisoft. Elle et son équipe ont pour mission d'accompagner les équipes de développement vers une nouvelle relation de l'entreprise avec les joueurs. Auparavant, Ubisoft vendait un jeu, sur un DVD, avec un début et une fin et les joueurs arrivaient au bout du jeu en quelques mois. L'objectif est maintenant de développer l'offre online et d'allonger significativement ce temps de jeu pour atteindre des durées d'une, voire plusieurs années. L'entreprise a donc l'ambition d'instaurer une relation durable avec le joueur, en se finançant par un modèle de micro-transactions. Ce projet nécessite, pour Ubisoft, de repenser la façon de développer les jeux vidéo et de les faire vivre et implique un changement du modèle économique de l'entreprise. Si l'équipe de Pauline est directement appuyée par la

Direction Générale, elle se heurte souvent à des résistances fortes au sein des équipes de développement. L'équipe est donc très exposée sur un sujet stratégique de l'entreprise. Pauline encadre sept personnes très qualifiées et expérimentées. Elle a quarante-deux ans, est sur ce poste depuis sa création il y a dix mois, et travaille chez Ubisoft depuis vingt ans.

Le niveau de pleine conscience de Pauline a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 49 à 56.

Pauline communique de manière très franche et directe dès le début de l'entretien. Elle a un ton calme et posé, est très claire et structurée dans son expression. Lors du deuxième entretien qui se déroule dans la cafeteria à l'heure du déjeuner et malgré une importante échéance professionnelle prévue une heure après l'entretien et un stress élevé, elle reste calme et concentrée sur l'entretien.

Nous interrogeons par ailleurs Christian et Pascal, tous les deux collaborateurs dans l'équipe de Pauline et basés dans les mêmes locaux. Christian a quarante-deux ans, est dans l'entreprise depuis sept ans. Pascal a quarante-quatre ans, est dans l'entreprise depuis quatre ans, après avoir fait toute sa carrière, parfois en tant que créateur d'entreprise, dans les métiers de l'internet depuis son émergence au début des années quatre-vingt-dix.

SYNTHESE DES DISCOURS

Situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

De manière générale, Pauline se sent bien dans son travail, elle est très motivée par le challenge que représente sa mission, son exposition et son rôle métier. L'animation et le pilotage de l'équipe sont des tâches prioritaires pour elle et elle apprécie beaucoup ses collaborateurs, tant d'un point de vue métier qu'humain. Il est à noter que Pauline et son équipe sont extrêmement sollicitées, qu'ils subissent une pression importante et qu'ils doivent gérer une multitude d'interlocuteurs, avec lesquels ils rencontrent parfois des résistances.

Le stress :

Malgré le contexte vu plus haut (niveau de sollicitations, exposition, tensions), Pauline indique avoir un niveau de stress général bas. Nous pouvons imputer cet élément à une expertise et à un niveau d'expérience élevés. Cependant, elle évoque les éléments suivants comme pouvant être source de stress ou de colère. Tout d'abord un interlocuteur de mauvaise foi la met

facilement en colère, une émotion qu'elle a du mal à maîtriser : « ...*Je venais de m'engueuler comme je m'étais jamais engueulé avec quelqu'un au téléphone et parce que je l'avais pris en flagrant délit de manipulation et ça m'a... ça m'a fait exploser quoi* ». Par ailleurs, elle indique devoir faire face à un nouveau défi : étant une personne très franche, elle a des difficultés à contrôler la forme de ses messages et peut parfois avoir une communication dure alors qu'elle évolue dans un contexte relationnel très politique et exigeant souvent du tact : « *Et comme je suis quelqu'un de très direct, de très franc, parfois je suis obligée de retenir ça et j'aime pas ce côté de retenue en fait.... Et j'aime pas ça parce que j'ai l'impression que ça fait poker face quoi* ». Cette attention à la forme peut être source de stress. Enfin les résistances auxquelles elle fait face et la difficulté à faire passer ses messages peuvent la stresser : « ... *moi j'ai l'impression d'avoir hurlé dans le désert pendant dix mois, ça, ça me stresse beaucoup, ça, ça me stresse* »

L'intelligence émotionnelle :

Pauline cherche à maîtriser, voire à ne pas exprimer ses émotions personnelles sur le lieu de travail : « *je suis complètement lisse* ». Ce contrôle lui permet généralement de maîtriser son comportement et de simplifier les relations avec son entourage professionnel : « *c'est une façon de me planquer en fait* ». Cependant, il arrive que ses émotions échappent à son contrôle, qu'elle se sente exploser de colère sans pouvoir la maîtriser.

D'un point de vue plus relationnel, Pauline a un discours nuancé sur sa capacité à percevoir et interpréter les émotions des autres. D'un côté elle se décrit comme très empathique, d'un autre, elle reconnaît très souvent se tromper sur son interprétation des états émotionnels ou messages que lui envoient les autres, à tel point que sa hiérarchie en a fait un point d'amélioration professionnel : « *c'est ma boss qui me l'a dit... elle me dit sur les faits t'es toujours impeccable, mais sur les ressentis, t'es pas, t'es pas au bon niveau quoi* ». Cette erreur d'interprétation peut l'amener à émettre des messages inappropriés, voire l'amener à ressentir de la frustration ou de la colère quand en fait il n'y a pas lieu d'en ressentir : « *boum, j'envoie une espère de boulet de canon* ». Elle reconnaît qu'elle peut alors être perçue comme agressive.

La relation avec les collaborateurs :

Pauline remonte une difficulté qu'elle peut avoir à définir le degré d'autonomie ou de contrôle à laisser aux collaborateurs. De manière générale, si elle décrit une relation conviviale, basée sur la confiance et les échanges, Pauline maintient tout de même une certaine distance avec son entourage professionnel par pudeur ou timidité. D'ailleurs, elle reconnaît être probablement

perçue comme froide et distante, notamment à cause de sa difficulté à calibrer les messages en fonction des états émotionnels ou difficultés de ses collaborateurs : « *ils m'ont remonté qu'à un moment, ils avaient le sentiment que j'en n'avais rien à foutre, en fait, quand ils étaient en difficulté* ». Pauline cherche à donner du sens et de la vision à son équipe, en faisant le lien entre travaux opérationnels et objectifs stratégiques

Le récit des collaborateurs

En introduction il est à noter que Christian et Pascal sont tous deux des collaborateurs expérimentés. Pascal ayant un parcours d'entrepreneur dans le web depuis sa création, il affiche lors de l'entretien un positionnement très senior et une certaine assurance dans sa relation avec Pauline.

La perception du manager :

Tous deux mettent en avant les qualités intellectuelles et métier de Pauline, ainsi que son expérience. Ils lui attribuent aussi les qualités relationnelles suivantes : elle est positive, énergique, très déterminée, met en avant son équipe, partage l'information. Par ailleurs elle sait adapter son comportement aux situations et aux personnes et sait s'appuyer sur les compétences de son entourage. Ils lui reconnaissent aussi des qualités d'honnêteté et d'humilité. Christian observe aussi un très fort investissement professionnel de Pauline, qu'il considère presque comme excessif : « *très engagée dans son travail, vraiment à la limite peut-être d'être... workaholic* ». Ils décrivent une relation professionnelle très positive, basée sur la confiance, la franchise, l'écoute, la proximité et une connaissance réciproque.

Cependant plusieurs points d'amélioration sont à noter. Tout d'abord, Christian estime que Pauline ne communique pas assez de vision long terme à son équipe, qu'elle agit trop souvent dans l'immédiateté et dans la réaction. Pascal, de son côté, indique que pour établir une relation avec Pauline, il faut aller vers elle, être proactif, qu'elle-même restera sur sa réserve si on ne le fait pas. Il indique que certains collaborateurs ont des difficultés avec ce point, qu'ils ne parviennent pas à établir cette relation de confiance. Enfin, Christian observe que le stress de Pauline a augmenté ces derniers mois et qu'il l'a vue récemment se mettre en colère.

Le climat émotionnel dans l'équipe :

Tous deux décrivent une équipe solidaire, qualifiée et agile, avec un esprit d'équipe qui se construit dans une forme d'adversité.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Tous trois citent l'OPA de Vivendi sur Ubisoft comme facteur de stress et d'augmentation de la pression générale. Par ailleurs, l'équipe a connu une période d'activité intense, avec un niveau de sollicitations très élevé, Pauline indiquant que cela les a conduits à travailler beaucoup dans l'urgence et à court terme (point évoqué par Christian au premier entretien). Ils expliquent cependant avoir engrangé des premiers résultats positifs et que la légitimité de l'équipe est en train de se construire au sein de l'entreprise.

Le récit du manager

De manière générale, Pauline observe des impacts positifs du développement de la pleine conscience sur son lieu de travail, mais aussi dans sa vie privée.

Tout d'abord, elle indique être moins stressée et anxieuse au travail. Elle se met moins la pression, module son énergie en fonction des enjeux, reconnaissant implicitement qu'elle était peut-être surinvestie dans son travail (observation de Christian au premier entretien), prend plus le temps de se poser au quotidien pour gérer les événements : *« ça m'a appris à souffler. Et en fait quand on court un marathon à la vitesse d'un sprint, c'est hyper utile de savoir souffler »*. Elle est moins dans l'anticipation ou la prévention d'hypothétiques événements négatifs futurs qui généralement ne surviennent pas, ce qui lui permet d'être moins stressée au quotidien : *« Avant je me faisais des plans sur la comète, telle catastrophe va m'arriver, maintenant je me dis que je vais attendre pour voir si ça arrive et si ça arrive je réagirai... Et neuf fois sur dix, il ne se passe rien »*.

Par ailleurs, Pauline évolue aussi sur la gestion de ses émotions : elle est plus à l'écoute de ses ressentis au travail et peut agir en fonction d'eux, ce qui induit un meilleur bien-être général : *« quand je suis fatiguée, je rentre chez moi... quand j'ai besoin de me reposer, j'estime que c'est plus important que d'essayer de faire le truc n'importe comment »*. Elle prend aussi plus de liberté ou d'assurance par rapport à son environnement professionnel pour communiquer ou agir : rentrer plus tôt quand elle est fatiguée, annuler un rendez-vous professionnel auquel elle n'avait pas envie d'aller par exemple. Ainsi elle concentre ses efforts sur les tâches qui lui paraissent les plus importantes.

D'un point de vue plus relationnel, Pauline indique mieux comprendre les états émotionnels de son entourage professionnel. Elle avait soulevé cette difficulté lors du premier entretien. En

comprenant mieux les causes d'éventuels comportements agressifs qu'elle rencontre, elle se libère de ce sentiment selon lequel ces comportements seraient dirigés vers elle personnellement, et par conséquent adopte elle-même des comportements moins agressifs : *« ouais, je me sens moins nulle, je me sens plus à ma place... Je me disais ils m'écoutent pas parce que je ne suis pas bonne. En fait non, ils m'écoutaient pas parce que c'est la situation qui veut ça. J'arrive à me distancier, en fait, j'arrive à faire la différence entre ce que je suis et ce que je fais »*.

Enfin, Pauline développe sa proactivité relationnelle au travail ; elle va plus vers les gens, se dévoile plus personnellement sur le lieu de travail : *« je suis plus dans l'interpersonnel, c'est-à-dire qu'effectivement j'essaie d'aller déjeuner avec les gens... je me suis surprise à boire des coups avec les gens le soir, à aller dîner le soir avec eux pendant les déplacements, ce que je ne faisais pas du tout du tout... Je me suis dévoilée... »*. Là aussi cette difficulté avait été évoquée par elle-même (elle indiquait ne jamais montrer ses émotions sur le lieu de travail) et Pascal lors du premier entretien. Ce changement permet une plus grande confiance et une plus grande connaissance réciproque avec son entourage professionnel et réduit les éventuelles tensions au travail : *« je pense qu'ils me connaissent mieux... je les mets moins sur la défensive quand je suis maladroite... je pense qu'ils ont plus confiance en moi »*. Cependant, Pauline émet un point de vigilance : en effet, cette plus grande proximité a généré des comportements non souhaités chez certains de ses collaborateurs, qui auraient pris des libertés excessives. Pauline réfléchit donc au degré de proximité ou de connivence à installer avec son équipe.

Pauline est plus spontanée dans sa communication, elle cherche moins à la contrôler, est moins anxieuse à propos des opinions que peuvent avoir les autres d'elle. Elle délivre ainsi ses messages plus facilement. Cette spontanéité lui permet finalement d'avoir une communication moins impulsive, plus apaisée en situation conflictuelle.

Pauline observe enfin des impacts positifs notables dans sa vie privée. Elle indique avoir modifié son équilibre entre vie privée et professionnelle : elle rentre plus tôt chez elle, travaille moins à la maison : *« je suis capable de partir vraiment tôt, à 18h30 le soir... avant je pouvais tenir jusqu'à 20h30-21h, n'importe quoi »*. Elle a pris conscience que sa vie professionnelle empiétait de manière excessive sur sa vie privée. Enfin elle observe une moins grande addiction aux réseaux sociaux, ce qu'elle évalue très positivement.

Le récit des collaborateurs

Tout d'abord, Christian observe que Pauline est moins stressée et qu'elle a un comportement moins impulsif ou colérique en situation de conflit : « *déjà, lors des calls, c'est beaucoup plus calme, il y a moins d'engueulades, il y a moins de montées dans les tours* ». Par ailleurs, il indique qu'elle semble prendre plus de recul sur son travail, de plus construire et communiquer une vision long terme à son équipe (point évoqué au premier entretien). Sa communication est plus structurée, plus claire et elle a développé des capacités d'écoute : « *beaucoup plus d'écoute je trouve, ouais. Elle écoute énormément plus qu'avant... c'est-à-dire qu'on sent qu'il y a une réflexion puis après en fait il y a une réponse* ». Ce point est corroboré par Pascal, qui note aussi que Pauline a une meilleure conscience des états émotionnels de son entourage professionnel.

Dans sa relation avec ses collaborateurs, Christian note deux points : tout d'abord, Pauline prend maintenant l'initiative de se rapprocher de ses collaborateurs, d'établir la relation avec eux en développant des moments de convivialité, ensuite, elle développe plus l'autonomie de ses collaborateurs et est moins contrôlante sur leurs travaux : « *en tout cas elle nous laisse beaucoup plus d'autonomie sur certains sujets et projets... avant c'était plus cette vision de... d'être au courant de tout... Moins de mails directifs à tout moment* ».

Ces changements ont des effets positifs, à la fois personnels et collectifs. Christian note des effets sur son bien-être au travail : en communiquant de manière plus structurée, en générant moins d'imprévus, Pauline suscite moins de stress qu'auparavant.

D'un point de vue collectif, l'atmosphère de travail est plus apaisée, avec une organisation plus fluide et plus efficace, moins perturbée par les imprévus. Par ailleurs, Pauline maîtrisant mieux ses émotions, ayant une communication plus apaisée, en cas de conflit notamment, le travail de l'équipe est facilité car il n'est plus nécessaire de réparer les dégâts de ces coups de colère. Le travail en est d'autant plus efficace avec les autres interlocuteurs de l'équipe : « *du coup, on n'a pas à rattraper les situations... parce que, quand il y a un clash, c'est toutes les équipes derrière qui doivent recoller les morceaux* ».

Synthèse du cas

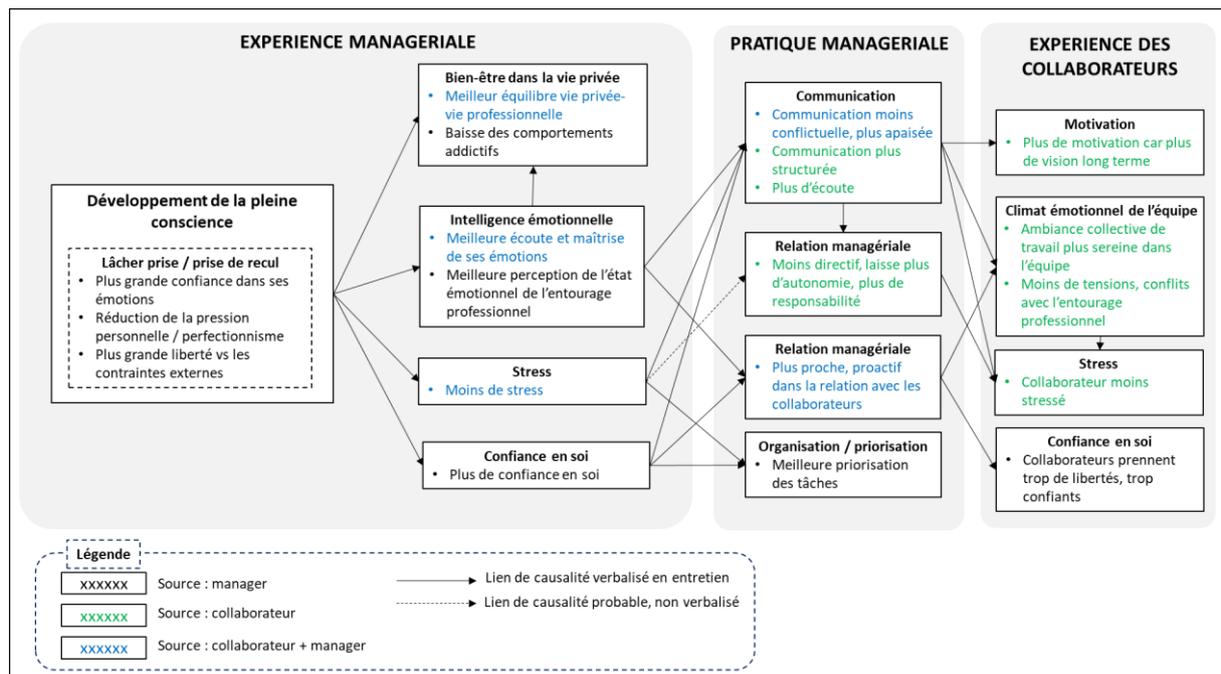
Pauline perçoit des effets importants de la pleine conscience sur son expérience managériale : meilleure intelligence émotionnelle, moins de stress, meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et plus grande confiance en elle. Ces changements ont des conséquences qu'elle estime positives sur ses pratiques managériales avec une communication plus apaisée, plus

structurée, une plus grande délégation et une plus grande proximité avec ses équipes et une meilleure organisation et priorisation de ses tâches.

Les collaborateurs confirment le discours de Pauline sur les changements relationnels dans les pratiques managériales et identifient clairement leurs conséquences positives sur leur propre expérience sur le lieu de travail, en termes de motivation, d'ambiance au travail et de stress.

MODELE

Figure 7 Mécanisme responsable projets transverses



3.2.2 Responsable commercial

CONTEXTE

Romain est responsable commercial grands comptes France chez Ubisoft. Il est responsable du développement commercial d'Ubisoft auprès d'enseignes de grande distribution et de grossistes. A ce titre il encadre une équipe de quatre commerciaux, qui ont chacun en charge un ou plusieurs clients. Deux travaillent dans le même bureau que Romain, les autres sont soit en contrat d'alternance soit basés en province. Romain a trente-sept ans, est sur ce poste depuis quatre ans et chez Ubisoft depuis dix ans. Il a une expérience significative en management puisqu'il encadre des équipes depuis sept ans. Le métier de Romain implique de gérer une pression élevée liées à des enjeux importants en termes de négociation commerciale. Il est à

noter que la pression est variable dans l'année avec un pic de saisonnalité fort sur l'automne, entre la saison des lancements de jeux et les fêtes. Ce pic a donc eu lieu pendant le terrain.

Le niveau de pleine conscience de Romain a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 44 à 62.

Si Romain semble réservé au début de l'entretien, il se livre ensuite de manière très franche, approfondie et honnête : ses entretiens font partie des plus longs du terrain avec une durée de cinquante minutes en moyenne. Son ton semble souvent assez stressé et reflète une certaine tension. Il réfléchit beaucoup, est très analytique dans ses raisonnements.

Nous interrogeons par ailleurs Steven et Raphaël, tous les deux commerciaux dans l'équipe de Romain et basés à Montreuil, dans les mêmes locaux. Steven a trente-trois ans, est sur ce poste depuis huit ans. Raphaël a vingt-huit ans et est en poste depuis quatre ans.

SYNTHESE DES DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Au-delà de son rôle métier, Romain souligne l'importance de son rôle d'encadrement de son équipe avec deux objectifs principaux : développer ses collaborateurs professionnellement et leur assurer des conditions de travail propices à leur performance. Il insiste sur le fait que ce rôle lui procure beaucoup de plaisir.

Romain se sent bien dans son travail pour les raisons suivantes : il a développé un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée, le contenu de son métier lui plaît, la qualité et le dynamisme des interlocuteurs chez Ubisoft le motivent. Par ailleurs, il se sent en maîtrise de son poste et a développé les compétences pour gérer les sollicitations et organiser son travail.

Le stress

Romain estime avoir un niveau de stress élevé qui peut être suscité par les éléments suivants : l'impuissance à atteindre un objectif, la survenue d'imprévus qui remettent en cause des travaux réalisés, des travaux de mauvaise qualité remis par ses collaborateurs, des comportements de mauvaise foi ou des échanges conflictuels. Il constate lui-même que sa propre personnalité suscite un stress plus élevé dans ces situations car il n'aime pas être mis en cause dans son travail et ne supporte pas de ne pas remettre un travail parfait : « *c'est vrai que je n'aime pas,*

et ça me génère aussi un stress, le fait de ne pas répondre à une sollicitation ». Le stress se manifeste physiquement, soit par des tensions musculaires, soit par des difficultés de sommeil : *« Je ressens des raideurs dans la nuque, bah c'est le signe qui à mon avis est dû au stress... Je dirais une nuit sur trois je ne dors pas bien »*.

L'intelligence émotionnelle

La maîtrise des émotions, positives ou négatives, sur le lieu de travail est importante pour Romain : *« je formalise, je donne des états de faits, mais pas les émotions »*. Le second entretien nous permet d'identifier une méfiance générale de Romain à l'égard de ses propres émotions ou intuitions. Estimant que le lieu de travail ne permet pas de se comporter naturellement et constitue un lieu où chacun joue un rôle factice, il estime ne pas pouvoir y être lui-même et se méfie donc de l'expression spontanée de ses émotions : *« ce qui me gêne dans le fait de jouer un rôle, c'est que comme je sens que les gens en face de moi jouent aussi un rôle, du coup c'est une énorme farce et c'est plutôt cette situation-là qui me gêne au fond de moi-même »*. S'il estime parvenir à maîtriser ses émotions de manière générale, il lui arrive ponctuellement de se mettre en colère. C'est un thème sur lequel il insiste pendant l'entretien : il lui paraît difficile d'identifier puis de maîtriser cette émotion quand elle survient. Il relate un vécu difficile de ces moments, pendant lesquels, toujours dans un acte de maîtrise de cette colère, il se referme sur lui-même avec une émotion qui le consume de l'intérieur : *« Je me renferme totalement, je me renferme totalement, jusqu'à ressentir physiquement la colère au fond de moi qui est là, qui est sourde et qui me ronge.... Quand je suis dans ce genre de situation, je ne suis plus observateur, je ne suis plus du tout objectif, et je ne suis même plus objectif parce que je regarde la table »*

Concernant la manière dont il perçoit les émotions de son entourage professionnel, le discours de Romain diffère selon qu'il s'agit d'un client ou d'un collaborateur : s'il s'agit d'un client, il estime avoir une bonne empathie à son égard, s'il s'agit d'un collaborateur de son équipe, il perçoit son état émotionnel, tout en ayant du mal à tirer des conclusions ou à analyser ses perceptions : *« j'arrive à les cerner si vous voulez, mais je n'arrive pas à déterminer par exemple quelle est leur limite intrinsèque, quelle est la limite qui ferait basculer une personne dans le stress... »*. Il explique aussi que son propre état émotionnel a une influence importante sur sa capacité à saisir les émotions des autres : *« quand moi je me sens bien et que j'ai pas d'autres barrières, je capte les émotions de mes collaborateurs »*. Cette information est à recouper avec cette notion de jeu de rôle sur le lieu de travail. En effet, la négociation avec un client est un jeu de rôle, dans lequel Romain serait à l'aise avec le jeu qu'il joue lui-même dans cette relation alors que l'échange avec un collaborateur, qui peut rencontrer des difficultés, n'est

pas un jeu et nécessite une spontanéité, une confiance dans les indicateurs émotionnels que Romain ne semble pas avoir. En plus, Romain est très sensible au bien-être et au développement de ses collaborateurs et se sent une forte responsabilité à leur égard : *« j'essaie de les protéger, je dirais un peu paternaliste. J'ai envie que ce qu'ils font là soit profitable à la société et que aussi cela soit profitable pour eux, même quand ils quitteront Ubisoft ».*

Romain souligne la difficulté qu'il a à s'appuyer sur une intuition pour analyser une situation ou prendre une décision. Il indique être très analytique dans ses raisonnements et ne pouvoir communiquer ou agir que s'il a réussi à formuler un raisonnement analytique complètement abouti (ce point recoupe le perfectionnisme vu plus haut qu'il peut manifester) : *« j'ai un besoin absolu d'être parfait, et de toucher à cet absolu là... Et que à partir du moment où je délivre quelque chose qui n'est pas juste... et que en face de moi, j'ai quelqu'un qui me renvoie l'image de mon imperfection, je le vis absolument mal... Donc on va dire que pour délivrer une réponse claire, il faut que je prenne un fichier Excel ou un truc... on dessine maintenant un graph avec tous les champs possibles concernant les raisons pro, perso, exogènes... Et là on va pouvoir entamer une discussion claire, faire une thèse, une antithèse, une synthèse, les pour, les contres, les forces.... Tant que je n'ai pas exprimé ça, quelque part, je suis incapable d'aller à la conclusion de dire : cette personne c'est ça ».*

Le récit des collaborateurs

En introduction, deux particularités sont à noter : tout d'abord, Steven ressent une certaine lassitude sur son poste qu'il occupe donc depuis longtemps, ensuite, les relations entre lui et Romain peuvent parfois être tendues. Nous observons notamment, via le ton et la gestuelle employée, que Steven a une personnalité assez forte. Raphaël est plus jeune, vingt-huit ans, et plus junior sur son poste. Romain est son premier manager et leur relation est beaucoup plus paisible, Romain représentant probablement une forme de mentor pour Raphaël. Par ailleurs, si Raphaël est enthousiaste sur sa situation professionnelle, Steven qui est sur ce métier depuis huit ans s'interroge sur son évolution professionnelle à court terme.

La perception du manager :

Tous deux soulignent des qualités relationnelles marquantes chez Romain : il est juste, sympathique, fait confiance, sait déléguer et favorise l'échange : *« on échange beaucoup au quotidien sur plein de sujets différents, c'est vraiment une bonne relation, une relation de confiance ».* Sur les trois derniers points, Steven mesure son appréciation dans la suite de l'entretien, mais aussi lors du second entretien où le raisonnement par contraste lui permet de

préciser sa pensée. Par ailleurs, Romain fait preuve d'empathie pour cerner les capacités de chacun et sait développer son équipe : « *il sait comprendre ce qui est possible quand on a des difficultés à réaliser certains objectifs... Il sait faire preuve d'empathie par rapport à nos métiers* ». Nous voyons sur ce point un écart entre la perception de Romain et celle de ses collaborateurs.

Cependant, Steven et Raphaël soulignent aussi la difficulté qu'à Romain à gérer ses émotions : Steven relate des coups de colère de Romain, le décrit comme parfois impulsif ou imprévisible quand Raphaël perçoit ses coups de stress : « *Ah, disons que Romain est quelqu'un de très entier. Il peut passer très rapidement de la joie à la colère... Soupe-au-lait quoi* ». Le discours de Steven insiste sur cet aspect impulsif ou colérique de Romain en indiquant qu'il génère des tensions dans leur relation. Par ailleurs, à ces moments-là, il se sent dévalorisé, infantilisé et démotivé, voire même en colère : « *Moi, ce qui va me faire sortir de mes gonds, ça va être le sentiment d'être pris pour un demeuré... moi j'ai trouvé ça extrêmement blessant... Ça n'aurait pas été mon manager, je lui serais rentré dans le lard* ». Il indique que cela génère du stress qui vient s'ajouter au stress professionnel habituel. Raphaël n'évoque pas du tout ces points, en indiquant seulement que les coups de stress de Romain doivent être difficiles à vivre pour lui-même : « *c'est un stress qui est gérable mais qui peut être très compliqué à gérer si mon manager en rajoute par-dessus* ».

Le climat émotionnel dans l'équipe :

Tous deux soulignent une très bonne ambiance, un fort esprit d'équipe et une grande solidarité.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Nous ne constatons pas d'événement notable sur la période

Le récit du manager

Romain estime avoir vécu une expérience majeure : « *toujours est-il qu'effectivement, moi, cette formation, j'y pense tous les jours... j'ai ressenti quelque chose de vraiment spectaculaire* ». Il décrit trois phénomènes rattachés à la pleine conscience qui ont plusieurs conséquences : un lâcher prise par rapport à son perfectionnisme, une plus grande acceptation et confiance en ses émotions et une plus grande liberté par rapport aux contraintes externes.

Tout d'abord, rappelons que Romain se décrit comme quelqu'un de très perfectionniste, ne supportant pas de ne pas répondre à une sollicitation ou de se baser sur un raisonnement inabouti pour formuler une analyse ou une décision. Ce point est vrai, qu'il s'agisse d'une décision métier ou de son analyse de l'état émotionnel d'un collaborateur. Suite au développement de la pleine conscience, il affirme accepter d'agir sur la base de raisonnements non aboutis : il les communique, les teste avec son entourage professionnel et il se rend compte que cet acte permet d'enrichir l'analyse : *« je me dis, au diable la pensée exacte, juste, la vérité, les analyses. Voilà quel est mon sentiment, il va être certainement loin de la vérité mais on verra les détails plus tard, puis on modifiera et puis peut-être que l'échange que je vais avoir avec la personne fera aussi émerger... »*. Il indique formuler des recommandations ou prendre des positions sur la base d'intuitions, même s'il ne parvient pas à les justifier de manière complète et rationnelle.

Ensuite, nous avons vu que Romain se méfiait de ses émotions, de son intuition et cherchait à contrôler de manière stricte leur expression sur le lieu de travail. Là aussi, il observe un changement puisqu'il apprend à développer une confiance envers ses propres émotions ou intuitions : *« par rapport au feedback que je peux donner ou des messages que je peux envoyer, je, j'ai beaucoup plus de facilités à discuter avec eux, et à laisser parler mes émotions, enfin mon ressenti »*

Enfin, Romain prend plus de liberté par rapport aux contraintes de son environnement professionnel et refuse plus facilement des tâches imposées, notamment si son bien-être est en jeu : *« au niveau pro, beaucoup plus de liberté... je me sens beaucoup plus en phase avec moi »*

Plusieurs conséquences de ces changements sont à observer. Tout d'abord, Romain formule des recommandations stratégiques plus rapidement, de manière plus ferme et avec plus de confiance, en se basant sur son intuition même sans avoir pu formuler un raisonnement abouti. Une de ses recommandations a été adoptée par l'organisation : *« on n'est pas très en phase avec ma direction sur l'ouverture de ce compte et moi, de manière comme ça, intuitive effectivement, je pense que ce compte il faut l'ouvrir. On l'a ouvert, on va voir comment ça se passe. Avant, j'aurais laissé ma direction décider »*

Ensuite, la plus grande confiance de Romain dans ses ressentis et intuitions lui donne plus de clairvoyance dans l'état émotionnel de ses collaborateurs : *« je suis quand même plus à l'aise maintenant pour essayer de décrire les gens, le pourquoi, le sous-jacent... ouais, j'ai l'impression que je suis plus à l'aise pour décrire ce sous-jacent »*. Il développe ensuite son écoute à leur égard, puisqu'en leur livrant ses intuitions, il engage un échange pendant lequel il accepte de confronter cette intuition avec leur point de vue, ce qui permet d'enrichir son analyse.

D'autre part, Romain indique communiquer de manière plus aisée, moins contrainte tout en travaillant sur la forme de sa communication, afin de la rendre moins abrupte. Enfin, il indique gérer sa colère avec plus de recul, en essayant de prendre un temps pour laisser redescendre cette émotion avant de communiquer sur le sujet qui fâche : « *c'est pas la mauvaise colère non maîtrisée, c'est plutôt de la colère avec prise de recul* ».

De manière générale, Romain formule une amélioration de son bien-être sur le lieu de travail, mais aussi en-dehors, via une plus grande ouverture aux autres. Il est à noter que Romain évalue spontanément son niveau de stress comme étant variable, alors qu'il l'avait évalué comme étant haut lors du premier entretien.

Le récit des collaborateurs

Steven et Raphaël perçoivent des changements chez leur manager qui sont cohérents avec le récit de ce dernier, Steven les mentionnant de manière plus marquée et plus détaillée. Cette différence est probablement due au fait que Steven, étant plus senior et dans une relation plus complexe avec Romain, est plus attentif à ces changements. Il insiste sur le fait que Romain maîtrise mieux sa colère, qu'il est moins impulsif, tandis que Raphaël note simplement que Romain est moins stressé : « *moins dans la... dans la réaction on va dire instinctive et primaire dans des situations stressantes où il pouvait se mettre à s'énerver* ». En termes de communication, Steven estime que Romain, quand il est stressé, transmet moins ce stress, reste plus à l'écoute et est moins directif qu'auparavant : « *il est moins dans quelque chose de, de très directif... énervé, il pouvait laisser le sentiment qu'il voulait reprendre la main sur tout... il nous laisse beaucoup plus la parole et l'initiative.* » Tous deux estiment que de manière générale, il maîtrise mieux sa communication, notamment en situation de stress. Il est à noter que Steven attribue de manière spontanée à Romain des qualités qu'il n'avait pas évoquées lors du premier entretien et insiste moins sur les difficultés relationnelles, comme si les changements du manager incitaient le collaborateur à en avoir une appréciation générale plus positive.

Steven formule de manière très claire les impacts des changements de Romain sur sa propre situation : il se sent mieux dans son travail, est plus motivé et efficace car il se sent plus valorisé par son manager : « *c'est plus valorisant parce qu'on le sentiment d'être moins infantilisé... Le fait de pouvoir décider soi-même, ça permet d'être plus à l'aise avec son travail... Je pense que quand on a un pistolet sur la tempe, on est moins performant, moins précis et moins rapide que si on a décidé par soi-même de le faire* ». Raphaël, qui a une opinion nettement plus positive sur Romain, perçoit moins de changements.

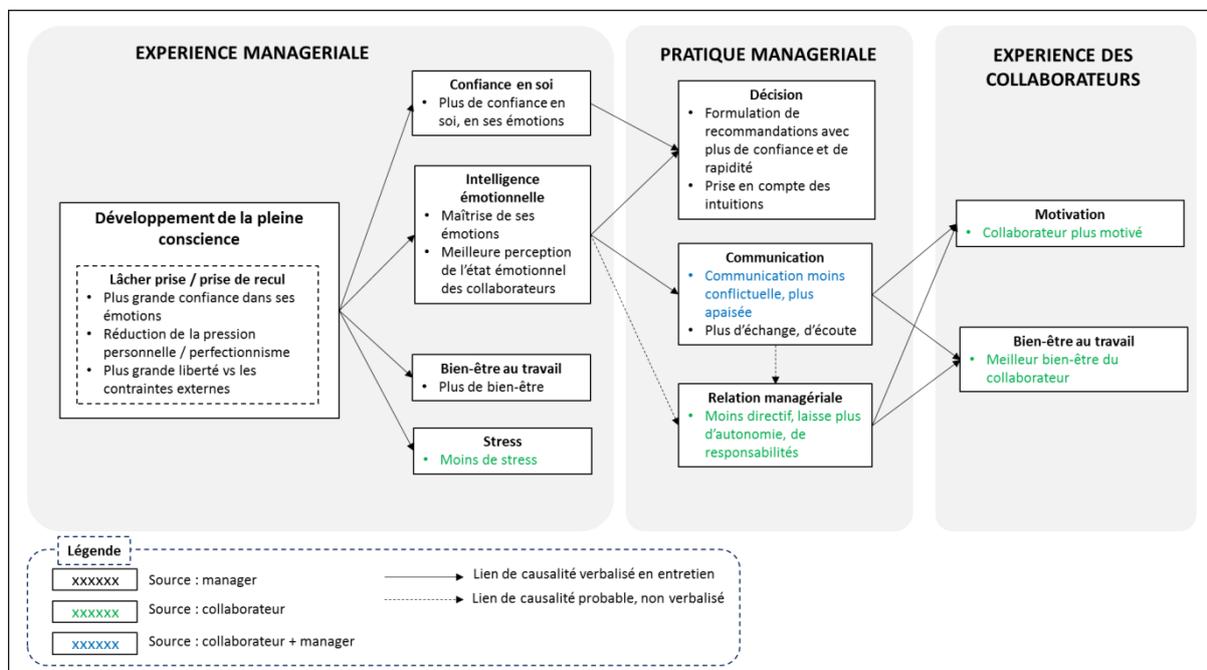
Synthèse du cas :

Romain perçoit des effets majeurs de la pleine conscience sur son expérience managériale, à la fois sur des dimensions émotionnelles et relationnelles : il maîtrise mieux ses émotions, fait plus confiance à ses intuitions dans ses échanges et ses décisions, il se sent moins stressé, il a une communication plus apaisée et indique mieux percevoir les états émotionnels de son entourage.

Ses collaborateurs confirment ces changements, qu'ils estiment significatifs, et identifient des effets importants sur leur motivation et leur bien-être. Ils indiquent aussi que Romain leur fait plus confiance, qu'il leur accorde plus d'autonomie qu'auparavant.

MODELE

Figure 8 Mécanisme responsable commercial



3.2.3 Responsable développement de jeux vidéo

CONTEXTE

Anthony est responsable développement de jeux vidéo. Son équipe et lui ont pour mission de développer techniquement les fonctionnalités de jeu c'est-à-dire les actions que peut réaliser le personnage ainsi que l'intelligence artificielle des autres figures du jeu. Ils réalisent les développements sur la base de cahiers des charges définis par les « game designers ». Anthony et son équipe travaillent donc en réseau avec plusieurs autres métiers de l'entreprise comme les

designers ou les artistes. Leur travail est rythmé par les projets deancements ou de mises à jour du jeu avec de fortes variations de niveau d'activités et de pression. Anthony encadre une équipe de six programmeurs. Il a quarante-trois ans, travaille depuis douze ans chez Ubisoft et est sur ce premier poste d'encadrement depuis trois ans. Son travail comporte une double composante technique et relationnelle. Il attache une grande importance au bien-être de ses collaborateurs et à la qualité relationnelle avec eux.

Le niveau de pleine conscience d'Anthony a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 45 à 58.

L'entretien se déroule dans un climat de confiance : l'ambiance est détendue, le tutoiement immédiat. Anthony adopte un ton très calme, très posé dans l'entretien. Il réfléchit beaucoup avant de répondre aux questions.

Nous interrogeons par ailleurs Francis, développeur de jeux vidéo, et Thierry, développeur senior de jeux vidéo dans l'équipe d'Anthony. Francis a vingt-six ans, est en CDD chez Ubisoft depuis huit mois. De son côté, Thierry a quarante et un ans, est chez Ubisoft depuis seize ans et sur ce poste depuis neuf ans.

SYNTHESE DES DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Anthony indique être heureux et motivé dans son travail. Il aime le contenu métier (développement) ainsi que les objets sur lesquels il travaille (les jeux). Par ailleurs, il indique apprécier la dimension relationnelle de son poste. Enfin, il explique que son rôle de manager lui permet d'avoir un impact sur l'entreprise et les clients et qu'il peut y exprimer sa personnalité.

Le stress

Anthony indique être peu stressé : « *Je pense pas être super stressé au travail, je suis pas la personne la plus stressée par le travail, c'est ce qu'on m'a plusieurs fois remonté* ». Il explique notamment travailler dans un univers qu'il connaît et maîtrise bien. Cependant, il se décrit comme une personne peu organisée, qui se laisse trop facilement submerger par les échéances et sollicitations : « *je suis pas quelqu'un de super bien organisé et je peux me laisser déborder... laisser filer des tâches* ». Par conséquent, certains imprévus opérationnels dans le cadre

d'échéances fortes peuvent être sources ponctuelles de stress. Il gère son stress en partageant la difficulté avec son entourage professionnel pour réfléchir collectivement aux solutions « *(le stress), j'essaie de le reporter sur quelqu'un d'autre, donc de signaler les problèmes aux gens pour que ça devienne plus leur responsabilité que la mienne* ». Il prend aussi du recul en ayant conscience que les responsabilités sont partagées sur ces projets

L'intelligence émotionnelle

Anthony indique avoir un comportement authentique au travail. Il maîtrise la communication de ses émotions auprès de son équipe : il partage les émotions positives, garde les émotions négatives pour lui. Il a les moyens de partager ses difficultés avec des amis sur le lieu de travail. Concernant la perception et la gestion des émotions des autres, Anthony estime être à l'écoute de ses collaborateurs. Il différencie deux cas de figure : il identifie bien les états émotionnels des personnes qu'il connaît bien alors qu'il a plus de difficulté à faire ce travail avec les autres.

La relation avec les collaborateurs

Anthony indique avoir une relation « sentimentale » avec son équipe : « *comment je qualifierais ma relation avec mes collaborateurs... je pense que j'ai une relation assez émotionnelle, je suis un grand sentimental en fait, j'ai quelque chose d'assez émotionnel quoi* ». Il est très attaché au bien-être de chacun d'entre eux, a des attentions leur égard dans des moments difficiles et développe la convivialité de l'équipe : « *Il y a un truc super important (rire), non j'exagère, mais pour parler de convivialité, souvent en fin de projet on a des moments un peu durs, on fait beaucoup d'heures, et souvent dans ces moments-là, j'apporte des glaces à peu près une fois par semaine, juste pour que l'atmosphère soit plus légère* ». Toujours pour favoriser le bien-être de l'équipe, il veille à ne pas leur transmettre le stress venant de la hiérarchie : « *un truc que je fais pas mal aussi, c'est ce qu'on m'a dit, c'est que j'arrive bien à faire le tampon entre la hiérarchie et mes collaborateurs pour absorber le stress* ». Il indique avoir développé une relation proche et bienveillante.

Par ailleurs, il s'attache à leur octroyer de l'autonomie afin qu'ils puissent développer leurs idées et compétences.

Anthony estime cependant que la dimension managériale de son métier est complexe et cite trois points de difficultés. Tout d'abord il s'interroge sur le rapport entre autonomie et contrôle : « *c'est toujours super dur de savoir à quel point il faut être proches d'eux ou de les laisser plus ou moins autonomes* ». Ensuite il pense ne pas être assez disponible pour ses collaborateurs et enfin, il lui est difficile de leur annoncer des mauvaises nouvelles.

Le récit des collaborateurs

Francis et Thierry indiquent être motivés et bien se sentir au travail. Ils mettent d'abord en avant l'ambiance de travail décontractée et conviviale de l'équipe, mais aussi de l'entreprise en général qui promeut les échanges, une hiérarchie peu marquée et un contexte décontracté. Tous deux estiment que leur travail est reconnu et se sentent encouragés dans leur travail, notamment dans la manière dont sont fixés les objectifs.

La perception du manager

Tous deux sont assez dithyrambiques sur les qualités relationnelles d'Anthony : « *Y'a un aspect humain qui est, qui est très poussé chez lui et c'est vraiment très appréciable. Je n'hésite pas d'ailleurs à lui répéter que c'est probablement le meilleur manager que j'ai eu à Ubisoft, et j'en ai eu* ». Il est attentif et agit pour développer leur bien-être et la convivialité au travail : « *il est assez solidaire de son équipe, il, enfin, il hésite pas à faire des trucs, 'fin, ça peut même être des trucs marrants comme, comme en plein été, ce qu'il fait parfois, c'est que parfois il va acheter des glaces et il les ramène à l'équipe* ». Nous constatons que les actions réalisées par Anthony pour son équipe sont identifiées et appréciées par ses collaborateurs. Il les connaît professionnellement et sait leur donner le bon niveau de challenge et d'autonomie : « *disons qu'il a une bonne idée de ce que peut faire et fournir l'équipe... tout en gardant une marge de manœuvre en mode, surprise, on peut vous faire ça en plus* ». Par ailleurs, il a une communication franche, agréable et positive, il est solidaire de son équipe dans l'entreprise et disponible en cas de difficulté. Il leur paraît peu stressé : « *il va pas faire flipper tout le monde, on peut se reposer sur lui quoi...* ».

Ils identifient les effets positifs de ces qualités sur leur bien-être au travail, leur motivation et leur stress : « *Anthony est toujours jovial et du coup, bah, ça transmet cette humeur sur tout le monde et même sur moi* ». Ils mettent en avant une relation de qualité avec Anthony en la qualifiant de relation de confiance, respectueuse, proche et basée sur l'échange.

Francis évoque juste un manque de cadrage et de suivi sur certains sujets.

Le climat émotionnel dans l'équipe

Tous deux décrivent une équipe conviviale, solidaire, dynamique avec des partages de connaissances et d'expériences. Ils ont des moments de convivialité hors travail comme boire un verre, faire du sport ensemble. En cas de difficulté, les collègues sont solidaires.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Depuis le premier entretien, Anthony a pris en charge une nouvelle équipe en plus de l'actuelle. Sa charge de travail a nettement augmenté et il doit acquérir de nouvelles compétences métier. Alors qu'il encadrait six personnes, il en encadre maintenant une vingtaine.

Le récit du manager

Suite à l'extension de son périmètre d'activités, Anthony se sent plus débordé et se trouve dans une situation qui représente un vrai challenge. Il essaie d'être attentif à ses difficultés pour pouvoir les gérer et demander de l'aide si nécessaire : *« j'essaie de faire attention. Alors une de mes craintes quand même, c'est de moi, de ne pas partir en vrille, de ne pas savoir si, si j'en fais trop ou pas et si j'arrive à tout gérer. Et si j'ai un problème... bah de le dire quoi »*. Cet événement a pour conséquence qu'il lui est difficile d'évaluer les effets du développement de la pleine conscience puisque le contexte a changé de manière assez radicale. Par exemple, il se décrit comme plus stressé que lors du premier entretien et ce stress est clairement attribuable à sa nouvelle situation professionnelle.

Il indique cependant qu'il perçoit et qualifie mieux les émotions quand elles surviennent, le stress notamment : *« Donc, je sens plus les moments de stress, de choses dans ce genre-là, je les identifie plus facilement. Ça c'est vraiment la grosse différence, que j'arrive vraiment à analyser, à percevoir, à décrire... je ressens plus mon corps, je ressens plus mon corps vraiment »*. De manière plus générale, le développement de la pleine conscience développé son bien-être, sans qu'il ne parvienne à être plus précis. Il explique aussi que, comme il perçoit mieux son stress, il a plus de leviers pour en identifier les causes et le maîtriser, ce qui l'aide probablement dans ce contexte de prise de responsabilités.

Nous notons enfin qu'Anthony ayant déjà des qualités d'empathie et d'intelligence émotionnelle, confirmées par son entourage professionnel, avant le développement de la pleine conscience, l'impact de ce développement est probablement plus difficile à évaluer que dans d'autres cas.

Le récit des collaborateurs

Nous notons au préalable que Francis et Thierry avaient déjà insisté sur les qualités relationnelles et managériales d'Anthony et qu'ils ont moins d'interactions avec lui depuis que

son périmètre de responsabilités s'est accru. Par conséquent, les perceptions d'éventuels changements liés à la pleine conscience sont plus difficiles et peuvent être influencées par le changement professionnel d'Anthony.

Ils observent plusieurs changements notables dans la manière dont Anthony interagit avec eux, qu'ils attribuent à son extension de responsabilités. Tout d'abord, ils ont pris de l'autonomie au niveau individuel et collectif : Anthony étant moins présent, l'équipe doit apprendre à s'organiser. Thierry et Francis vivent cette prise d'autonomie de manière plutôt positive. Si Thierry formule des inquiétudes en termes de disponibilités d'Anthony au quotidien, il n'a pas observé de changement à ce jour : « *sur ces changements de responsabilités récents, il y a un risque potentiel, mais on ne le sent pas, on ne le sent pas encore* ».

Ils voient qu'Anthony doit gérer un challenge en termes de charge de travail et de responsabilités mais cela ne semble pas influencer sur ses qualités relationnelles et managériales : ils soulignent toujours sa personnalité positive, le fait qu'il ne semble pas se laisser déborder par les événements et qu'il est très attentif à maintenir une présence auprès de l'équipe malgré ce changement : « *mais on sent vraiment une volonté chez lui d'essayer de suivre ce qu'on fait* ».

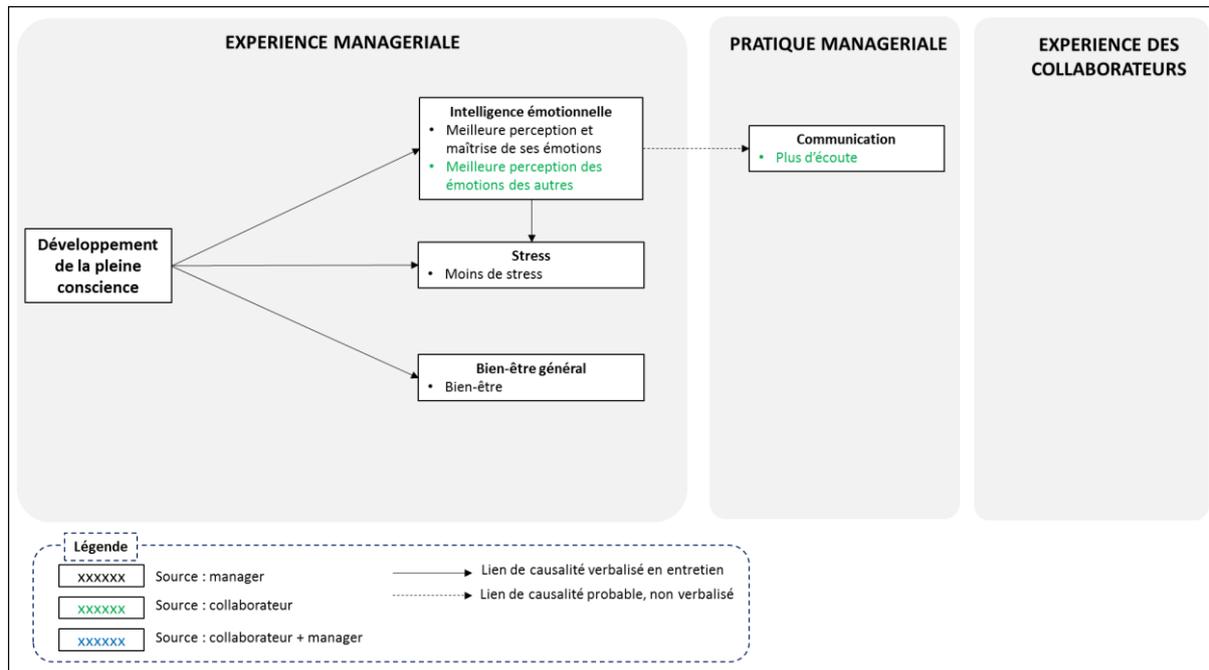
Francis observe cependant, qu'il développe plus ses qualités d'écoute, qu'il va plus vers les gens : « *il passe individuellement... il nous demande où on en est, souvent, sur telle ou telle tâche... Je pense qu'il vient plus, un peu plus vers les gens* ».

Synthèse de cas

Dans un contexte de changement professionnel important, la pleine conscience renforce chez Anthony des qualités d'intelligence émotionnelle et relationnelles. Le renforcement de ces qualités est perçu par les collaborateurs avec des effets positifs sur l'équipe. Ces qualités étant déjà fortement ancrées auparavant, l'évolution paraît moins marquante que dans d'autres cas. Cependant, et compte tenu du changement professionnel qu'il vit, les qualités d'intelligence émotionnelle renforcées par la pleine conscience peuvent représenter un appui intéressant, dans la gestion du stress et des priorités notamment.

MODELE

Figure 9 Mécanisme responsable développement de jeux vidéo



3.3 Résultats intra-cas : Allianz

Nous allons examiner deux types de postes chez Allianz : les directeurs et les managers de CRC.

Pour rappel, le directeur de Centre de Relations Clients (le CRC, une plateforme téléphonique) a un périmètre de responsabilités large puisqu'il pilote et développe le CRC sur l'ensemble de ses aspects : pilotage d'activité, ressources humaines, qualité, participation à des projets. Il est l'interface clé du CRC avec l'ensemble des services de l'entreprise et est donc impliqué sur de nombreux projets informatiques, commerciaux ou métiers. Le directeur est responsable des résultats du CRC envers sa Direction (Direction Multicanale), il a donc un métier à forte exposition dans l'entreprise et doit gérer un nombre élevé de sollicitations. Il a sous sa responsabilité deux à quatre managers et trente à quarante-cinq conseillers téléphoniques.

Le manager de CRC encadre une équipe d'une quinzaine de conseillers téléphoniques. Son rôle est de piloter l'activité de son équipe, veiller à la qualité de prestation au client réalisée par les conseillers quel que soit le canal, téléphone, chat ou mail, et enfin d'atteindre les objectifs volumétriques liés à l'activité téléphonique (taux de décroché, nombre d'appels etc...). L'activité quotidienne du manager et de son équipe dépend directement du rythme des appels

des clients. Le manager a aussi pour rôle l'encadrement et le développement des collaborateurs. Enfin, il contribue à l'ensemble des projets ayant pour objectifs le développement du CRC.

3.3.1 Directeur Centre de Relations clients A

CONTEXTE

Myriam est directrice du Centre de Relations Clients (CRC) de la ville A. A ce titre, elle encadre directement deux managers qui sont responsables d'une trentaine de conseillers téléphoniques. Myriam a trente-six ans, est sur ce poste depuis dix mois, date de la création du CRC, et chez Allianz depuis quatre ans. Elle a une expérience significative de management puisqu'elle encadre des équipes depuis onze ans. Elle communique une bonne confiance en elle, maîtrise son poste et a un haut degré d'exigence envers elle-même, comme envers ses collaborateurs.

Le niveau de pleine conscience de Myriam a légèrement augmenté entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 58 à 59. Il est à noter que son score en début de terrain est le plus élevé de l'ensemble des participants.

La confiance s'est très vite installée au cours de l'entretien, ainsi qu'au cours des opportunités de déjeuner ou de rencontre lors des visites terrain avec la mise en place d'un tutoiement au cours du second entretien. Myriam est à l'aise, réagit de manière souvent spontanée et a un rythme de parole assez rapide. Elle peut parfois sembler essoufflée. Il y a plus de temps de réflexion au cours du second entretien, avec un rythme de parole parfois moins élevé.

Nous n'interrogeons pas les collaborateurs de Myriam, puisqu'il s'agit de Sophie et Jérôme, tous deux managers du CRC et participants à la formation.

SYNTHESE DU DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Myriam est très positive quant à son travail. Au-delà du contenu métier, elle est principalement motivée par la relation avec son équipe, et dont elle cherche à développer le bien-être et les compétences, ainsi que par le contexte dynamique du CRC qui a été créé récemment et qui lui procure une certaine fierté. Par ailleurs, elle se sent globalement à l'aise et en maîtrise de son poste, même si elle y peut rencontrer des difficultés. Sa capacité à s'organiser lui permet

d'évoluer avec une aisance certaine dans un environnement en mouvement dans lequel elle vit un niveau élevé de sollicitations, qui peuvent se chevaucher ou être contradictoires.

Si elle estime que ce n'est pas un problème, Myriam reconnaît ramener souvent du travail à la maison, et elle indique que le travail y occupe ses pensées et que son entourage le lui a fait remarquer : *« et il y a des périodes où je me rends compte quand même, je peux pas m'empêcher de ramener du travail à la maison quoi. Et même quand je suis avec mon fils, quand je suis des fois avec mon mari, c'est comme si j'avais un petit tiroir, un petit tiroir avec des choses importantes du travail, et le tiroir je le ferme pas »*.

Le stress

Si elle ne se sent pas très stressée de manière générale, elle ressent ponctuellement des pics de stress : elle évalue globalement son niveau de stress comme étant moyen. Deux facteurs peuvent générer du stress chez elle. Tout d'abord, le rendu d'un travail de mauvaise qualité par un collaborateur la stresse : *« le plus gros facteur de stress, c'est quand je délègue quelque chose et qu'on me rend... qu'on me rend un travail ni fait ni à faire... »*. Ensuite, si elle parvient à gérer un niveau courant de sollicitations élevé, s'il s'en rajoute de manière imprévue, elle ressent du stress. Myriam gère ce stress en changeant d'activité ; elle se défoule en faisant du sport, rentre plus tôt à la maison, ou entame une nouvelle tâche : *« j'ai besoin d'une soupape... je vais vraiment me sortir de ça, sinon ça va m'envahir »*. Par ailleurs, en cas de difficulté, elle communique facilement avec sa hiérarchie, qui lui apporte le soutien nécessaire : *« quand j'ai vraiment un gros... quand c'est quelque chose de vraiment important, je peux en toute confiance en parler à ma N+1 »*. Ces actions sont efficaces et lui permettent de faire redescendre le stress rapidement. Nous notons cependant, que si elle déclare se sentir peu stressée de manière générale, elle ressent un besoin d'évacuer le stress de manière régulière et pas seulement ponctuellement. Par ailleurs, elle indique avoir des moments de découragement passagers, à l'occasion desquels elle a du mal à se concentrer et ne sent pas bien.

L'intelligence émotionnelle

Myriam a une bonne perception et identification de ses propres émotions, positives ou négatives, sur le lieu de travail, comme dans sa vie personnelle. Elle formalise un discours nuancé sur son comportement sur lieu de travail. D'une part elle déclare s'y comporter de manière naturelle, de ne pas y jouer un rôle. D'autre part, elle attache une grande importance à la maîtrise de ses émotions sur le lieu de travail, notamment devant son équipe car elle estime devoir se comporter de manière exemplaire : *« et c'est ce qui peut parfois être difficile pour*

moi. Parce que du coup, je suis vraiment moi-même tout le temps. Mais du coup, mes bons côtés, bah tant mieux, parce que je les emmène avec moi au travail. Mais mes mauvais côtés, je les emmène aussi ». La spontanéité de ses ressentis et leur expression la gêne alors, notamment quand elle ressent de la colère et qu'elle l'exprime.

D'un point de vue relationnel, Myriam estime très bien connaître ses collaborateurs et avoir une bonne perception de leur état émotionnel. Elle dit simplement avoir du mal à supporter les explosions de colère : si elle parvient à gérer la situation avec calme, elle la vit très mal intérieurement : *« du coup, quelqu'un qui déboule et qui va me hurler dessus, alors je suis suffisamment forte, j'ai suffisamment de force de caractère pour faire... voilà pour montrer... mais après je m'effondre quoi »*.

Les relations avec ses collaborateurs

Myriam décrit une relation très positive avec ses collaborateurs basée sur la proximité, l'écoute et la bienveillance. Elle estime avoir établi une relation de confiance avec eux. En termes de communication, si elle se sent très à l'aise, elle se dit aussi très franche et exigeante à leur égard. Elle peut avoir une communication dure, être trop contrôlante, ce qui peut porter préjudice à leur confiance en eux-mêmes : *« je sais que parfois je peux vraiment être dure quoi. Et du coup, ils ont la crainte de me décevoir, et ça ils me le disent souvent »*.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

En préambule, il est à noter que Myriam mentionne trois événements qui l'ont déstabilisée pendant la période. Elle attend un heureux événement et cela bouleverse son quotidien et son planning à moyen terme. Ensuite, elle rencontre des difficultés relationnelles avec un de ses deux managers. Enfin, le CRC change de Direction de rattachement en passant de la Direction Multicanal à la Direction du Service Client, ce qui induit des opportunités, mais aussi des incertitudes.

Le récit du manager

De manière générale, Myriam estime que le développement de la pleine conscience a des impacts majeurs sur son bien-être au travail mais aussi dans sa vie privée. Elle souligne trois changements majeurs : une meilleure concentration au travail, une meilleure maîtrise de ses émotions en situation difficile, un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En développant la capacité à prendre du recul sur les tâches en cours, à mieux les séquencer, elle a une meilleure capacité de concentration : « *Bah, je fais des petits temps de pause quoi, je prends quelques secondes, quand je suis en train de faire un truc qui commence à me déranger quoi, hop je prends quelques secondes pour me reconcentrer quoi... Voilà, plus de concentration, et plus d'efficacité* ». Par conséquent, elle a le sentiment que ses efforts aboutissent à plus de résultats, ce qui est gratifiant, et ressent donc un plus grand bien-être : « *bien-être dans le sens où du coup on a l'impression d'avoir fait plus de choses, en tout cas sur un même temps* ».

D'autre part, nous avons vu auparavant que Myriam accordait une importance à la maîtrise de ses émotions sur le lieu de travail de par son devoir d'exemplarité. Elle estime aujourd'hui mieux maîtriser ses émotions, en prenant régulièrement un moment de recul, et plus garder son calme dans des situations difficiles, voire des situations de crise. Cela lui permet de mieux vivre la situation : elle risque moins de paniquer et prend les décisions avec plus de calme et d'efficacité : « *y a très peu de temps, on a eu une collaboratrice, son conjoint a voulu... 'fin, voilà, lui a dit je vais arriver sur le site avec une arme voilà... Typiquement avant, pfff, je serais partie dans tous les sens, panique à bord quoi... Là je me suis dit, bon allez tu te poses quoi et c'est quelque chose qui vient naturellement avec la formation, tu vois je me suis posée, je me suis dit, bon tu vas d'abord appeler la police et après tu vas prévenir l'accueil. Tu vois, j'ai un petit temps, qui dure trois secondes, hein* ». Ce changement de posture en situation de crise est important pour l'équipe : « *c'est primordial quoi, parce que du coup, y a rien de pire que quand ton manager est énervé, ou de voir ton manager inquiet, de le voir un peu partout* ». Par ailleurs, elle estime avoir une communication plus posée, moins conflictuelle, notamment quand elle est en colère : « *ça m'a permis de comprendre, voilà, que les messages, on n'a pas besoin d'être énervé pour faire passer des messages très clairs quoi...* »

Enfin, elle insiste sur l'impact du développement de la pleine conscience dans sa vie privée et sur les relations avec ses proches. Si elle continue à ramener du travail à la maison, elle sépare mieux les moments où elle travaille et les moments où elle interagit avec ses proches : à ces occasions, elle pense moins à son travail, est plus présente quand elle échange avec eux : « *je me pose vraiment sur l'instant, je lui réserve du temps (à son fils) et voilà, quand je suis avec lui, je suis avec lui* ». Elle souligne qu'ils ont remarqué ce changement : « *mon fils, bah je sens... il est plus serein, il sait que maman va passer un peu de temps avec lui* ».

Deux derniers points sont à relever, même si Myriam ne fait pas de lien spécifique avec la pleine conscience. Tout d'abord, elle mentionne spontanément un niveau de stress bas alors qu'elle

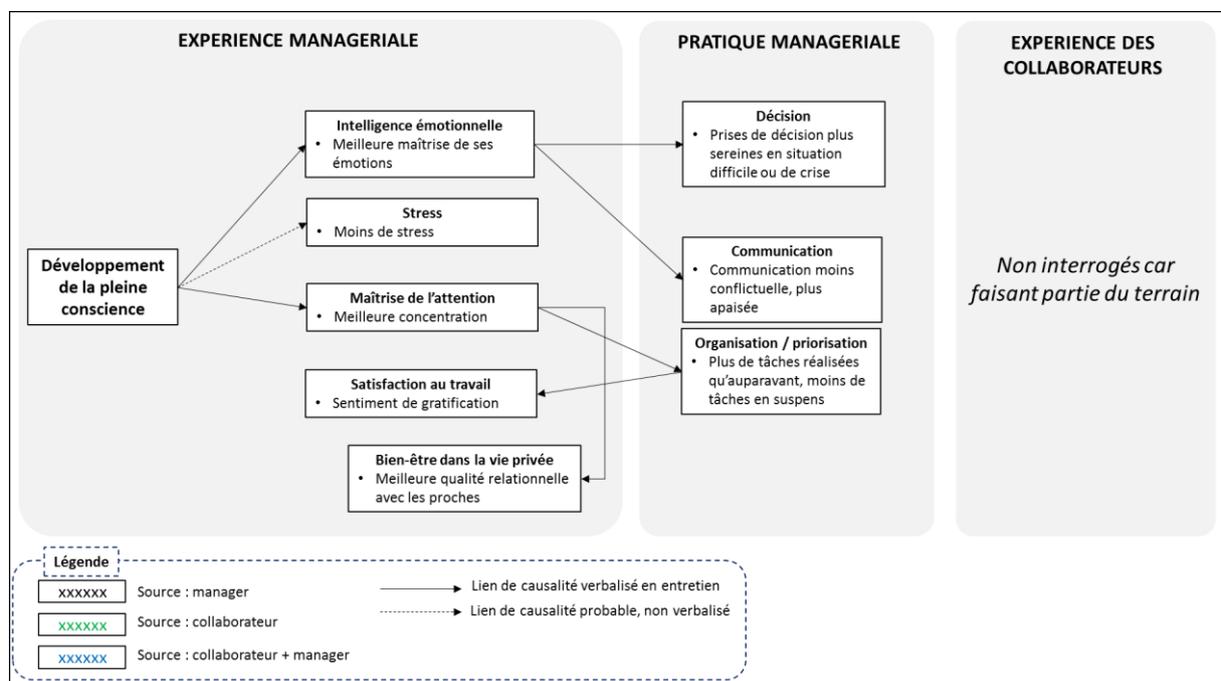
l'évaluait comme moyen lors du premier entretien, ensuite, elle a pris conscience du fait que sa propre exigence envers elle-même est source de stress, ce qui représente une première étape pour travailler ce point.

Synthèse du cas

Myriam a vécu des changements majeurs, au niveau professionnel – facultés cognitives, gestion de crise -, mais aussi personnel : « *Non, enfin rien de plus que ce qu'on s'est dit... Là, moi je trouve que c'est déjà énorme* ».

MODELE

Figure 10 Mécanisme directeur Centre de Relations Clients A



3.3.2 Directeur Centre de Relations Clients B

CONTEXTE

Fabienne est directrice du Centre de Relations Clients (CRC) de la ville B. A ce titre, elle encadre directement quatre managers qui sont responsables d'une cinquantaine de conseillers téléphoniques. Fabienne a trente-huit ans, est sur ce poste depuis neuf mois, date de la création du CRC et chez Allianz depuis quatorze ans. Elle a une expérience significative de management puisqu'elle encadre des équipes depuis sept ans.

Le niveau de pleine conscience de Fabienne a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 57 à 74.

L'entretien se déroule dans une ambiance sympathique et de confiance. Le tutoiement s'est installé immédiatement. Fabienne est claire, énergique et structurée dans son expression.

Là aussi, nous n'interrogeons pas les collaborateurs de Fabienne, puisqu'il s'agit de Sandrine, Anne, Magda et Yves, tous quatre managers du CRC et participants à la formation.

SYNTHESE DU DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Après une période difficile d'intégration sur son poste, Fabienne a pris ses marques. Elle a dû acquérir la légitimité par rapport aux équipes et a assumé un double poste pendant un temps. Aujourd'hui, elle a acquis cette légitimité et un recrutement de manager a été effectué pour la soulager. La situation est donc devenue positive et elle est plus sereine. Elle aime ce qu'elle fait, elle est motivée. Elle décrit une dynamique positive du CRC en termes humain et métier. Fabienne indique cependant être régulièrement fatiguée.

Elle fait l'objet d'un nombre élevé de sollicitations, doit gérer plusieurs activités simultanément : « *Aujourd'hui c'est élevé et c'est oui, ça peut être les mails, le téléphone oui, physiquement on vient me voir... En ce moment, j'ai parfois, souvent, deux choses en même temps à faire...* ». Pendant ces sept premiers mois sur le poste, Fabienne a appris à prioriser ses tâches, à prendre du recul sur son activité et à se concentrer sur son activité en cours

Le stress

Fabienne estime vivre un niveau de stress moyen, correspondant à son niveau de responsabilité. Elle indique maîtriser son stress grâce à son expérience. Elle évoque plusieurs sources de stress. Elle en a vécu certaines lors de sa prise de poste mais elles se sont estompées depuis : un manque de légitimité face à ses équipes et une grosse surcharge de travail lors de la création du CRC. Aujourd'hui, il reste des difficultés opérationnelles ponctuelles qui peuvent générer du stress. Ces difficultés ne la déstabilisent pas et elle gère son stress en analysant la situation pour y trouver des solutions : « *bah, trouver des solutions. Ouais, je vais analyser la situation, je vais être plutôt dans l'analyse... ça va pas durer longtemps mon stress en fait* ».

L'intelligence émotionnelle

Même si elle affirme devoir maîtriser ses émotions, afficher une posture de manager, Fabienne se sent authentique sur le lieu de travail. Elle indique aussi être capable d'identifier ses émotions quand elles surviennent et de les maîtriser et elle a les moyens de les communiquer tout en maîtrisant cette communication : « *Si je suis en colère, ça me gêne pas de le dire avec des mots simples et puis justement pour que ça aboutisse à un échange et pour comprendre ce qui se passe* ».

Concernant les émotions de son entourage professionnel, Fabienne indique être attentive à l'état émotionnel des collaborateurs de son équipe et parvenir à le cerner et y apporter des réponses posées et à s'y adapter : « *oui, ça m'est déjà arrivé de déceler, bah voilà, des périodes difficiles pour certains, on essaie de trouver des solutions* ». Enfin, elle parvient à gérer les colères éventuelles de son entourage professionnel sans en être personnellement affectée « *après une personne en colère, j'le comprends, mais moi, ça va pas me toucher personnellement... Donc déjà, dans un premier temps, elle va vider son sac, je la laisse s'exprimer et après, je lui demande quelles solutions elle pourrait apporter, et on travaille dessus* ».

La relation avec les collaborateurs

Fabienne décrit une relation proche et basée sur l'échange et la franchise avec son équipe. Elle indique cependant être exigeante avec ses équipes et être parfois contrôlante à leur égard, notamment quand ils ne produisent pas le niveau de qualité ou ne l'informent pas assez de l'avancement de leur travail.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Fabienne ne mentionne pas de point particulier.

Le récit du manager

Fabienne indique d'abord prendre plus de recul par rapport aux situations stressantes mais aussi par rapport à ses propres émotions. Elle les accepte mieux, culpabilise moins quand elle ressent de la colère et se sent plus libre d'affirmer des positions face à son entourage professionnel : prendre des pauses pour déjeuner, communiquer et assumer la priorisation des tâches... « *Régulièrement, j'ai du mal à déjeuner le midi parce qu'on m'impose, hein, entre guillemets, des réunions, des conférences téléphoniques. Et jamais avant je ne m'autorisais à refuser,*

parce que voilà, je me mettais des barrières toute seule, me disais faut être présente. Et depuis la formation, je me dis voilà, bienveillance. Donc bienveillance envers les autres, mais aussi envers soi-même et pour être mieux après au quotidien, et bah je m'autorise à refuser ». Elle a identifié qu'une part de la pression qu'elle ressentait venait d'elle-même. Cette prise de recul à plusieurs effets.

Tout d'abord, elle indique être nettement moins stressée au travail et s'y sentir plus épanouie. Elle parvient à mieux relativiser dans des situations stressantes, ressent moins les symptômes du stress : *« non depuis quelque temps, je me sens pas stressée... avant, là je sentais le coup de chaud, le stress venir en moi. Là je me dis non, on va trouver une solution et tout va se passer, enfin, je relativise beaucoup plus »*. Elle indique ressentir un niveau de stress bas au lieu de moyen comme exprimé lors du premier entretien. De manière générale, elle explique être plus attentive à son bien-être au travail, en prenant systématiquement un peu de temps pour déjeuner par exemple. Enfin, elle se sent moins fatiguée.

Ensuite, la relation avec son manager est plus fluide, elle s'y sent moins contrainte car elle prend plus la liberté d'affirmer et assumer ses choix de priorisation. Elle maîtrise mieux son agenda dans cette relation : *« je dis, ok Séverine, là je peux pas, par contre promis tu l'auras demain... Je, j'essaie de gérer les priorités aussi et de lui dire quand je peux pas et ça passe très bien quoi »*.

Fabienne mentionne trois effets supplémentaires du développement de la pleine conscience.

Tout d'abord, elle a développé des qualités d'écoute à l'égard de ses collaborateurs : *« ça a changé dans la réception de l'émotion de l'autre... j'étais peut-être plus dans le conseil tout de suite et là, j'ai l'impression, j'écoute plus »*.

Ensuite, elle dit être beaucoup plus concentrée au travail et avoir une meilleure mémoire qu'auparavant, ce qui lui procure une certaine fierté : *« et j'oublie moins de choses... j'oublie de moins en moins de choses. Des fois je suis étonnée de ma mémoire quoi, même au travail, je le constate j'avais l'habitude de tout noter, et puis parfois je note un peu moins et je me souviens quand même. Je suis fière de moi »*.

Enfin, elle évoque des effets marquants dans son équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En effet, si lors du premier entretien, Fabienne n'avait pas évoqué ce point, elle indique lors du second entretien qu'auparavant elle travaillait très souvent à la maison et qu'elle y pensait beaucoup le week-end et que le développement de la pleine conscience a eu un impact important sur ce sujet. Elle ne travaille plus que ponctuellement à la maison et est plus attentive

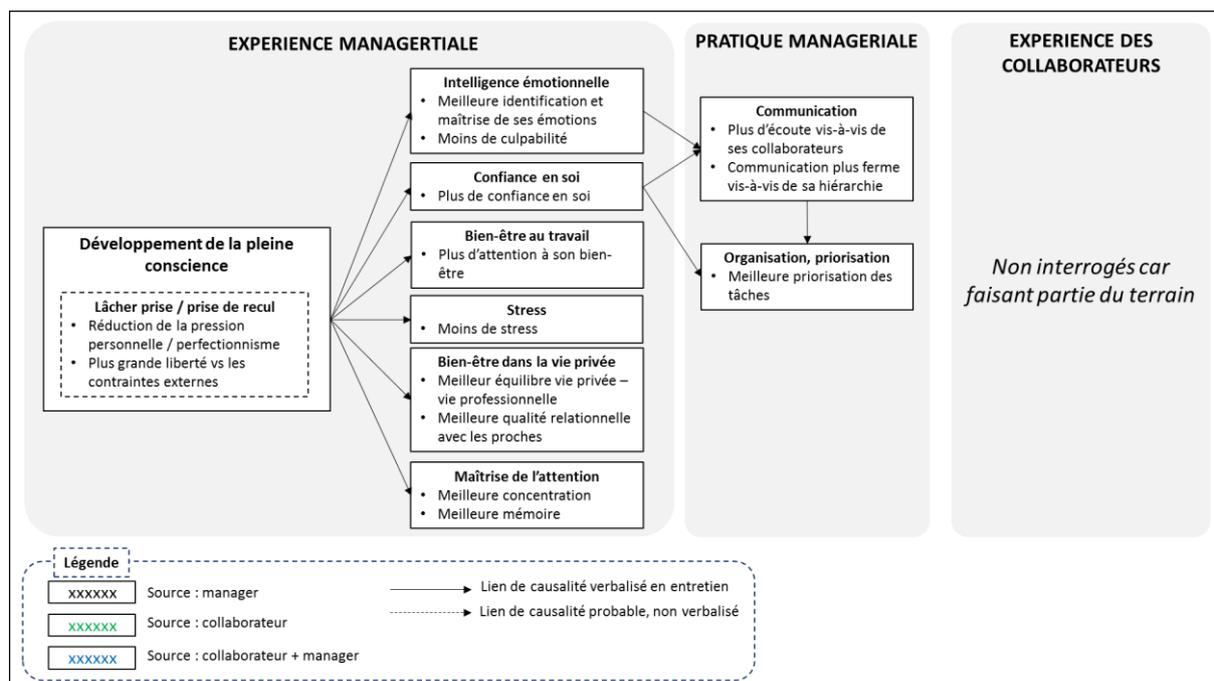
et présente pour ses proches. Ils l'ont remarqué et leur relation s'est améliorée : « *avant, c'était la priorité à mon travail, je travaillais du lundi au dimanche, je le cache pas. Là non, le week-end voilà, je me concentre sur mon mari et mes enfants, et puis, bah, vu que je m'occupe d'eux, ils ont pas de reproche à me faire sur ce sujet-là. Ça assainit un petit peu nos relations quoi* ».

Synthèse du cas

Fabienne constate des effets marquants de la pleine conscience sur le lieu de travail. Elle a pris du recul par rapport aux situations, à la pression et à ses propres émotions et a donc pris confiance en elle, priorise mieux ses activités et est moins stressée. Elle a développé des qualités d'écoute et de gestion des conflits. Elle a renforcé ses facultés cognitives. Enfin, son équilibre entre vie privée et vie professionnel s'est amélioré, tout comme ses relations avec ses proches.

MODELE

Figure 11 Mécanisme directeur Centre de Relations Clients B



3.3.3 Manager Centre de Relations Clients 1

CONTEXTE

Sophie encadre une équipe d'une quinzaine de conseillers téléphoniques. Sophie a trente-sept ans et Allianz, où elle travaille depuis quatorze ans, constitue sa première expérience professionnelle. Ce poste, sur lequel elle est depuis sept mois est son premier poste d'encadrement, elle découvre donc ce métier. Sophie est donc très junior sur ce premier poste

d'encadrement et nous notons qu'auparavant, elle était conseillère téléphonique dans l'équipe qu'elle pilote actuellement.

Le niveau de pleine conscience de Sophie a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 41 à 52.

Sophie est tout de suite très franche lors de l'entretien et parle de manière ouverte et complète sur son vécu et ses difficultés au travail, la dimension confidentielle étant actée. Elle est très souriante et une relation de confiance s'inscrit lors des entretiens et des moments partagés en-dehors des entretiens. Elle est à la fois franche et réfléchie quand elle s'exprime.

Nous interrogeons par ailleurs Emilie, Linda, Jean-François et Guislaine, tous conseillers téléphoniques dans l'équipe de Sophie. Ils ont entre vingt-cinq et trente-sept ans. Emilie, Linda et Guislaine sont en contrat à durée déterminée (CDD), c'est leur premier poste chez Allianz et leur ancienneté est inférieure à dix mois. Elles ont donc des enjeux d'obtention d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Jean-François est en CDI et en poste depuis deux ans.

SYNTHESE DES DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Sophie indique être en difficulté dans son travail. Si un certain nombre de points lui plaisent, la relation qu'elle a construite avec son équipe ou le service qu'elle rend au client par exemple, elle indique souffrir de plusieurs éléments majeurs dans son travail, qui l'amènent aujourd'hui à s'interroger sur son avenir professionnel : « *le problème est que vous arrivez à un moment où je suis dans une période de gros doute quoi... à changer peut-être complètement de métier...* ». Tout d'abord, elle indique devoir gérer une forte charge de travail et être très sollicitée. Sophie recherche aussi plus de sens à son travail : « *il y a plein de jours où je me dis, mais qu'est-ce que je me prends la tête à faire ce boulot alors que peut-être je pourrai faire autre chose où je rendrais service aux gens* ». Elle manifeste un épuisement émotionnel au travail : elle se sent vidée, épuisée : « *Ouais, vidée, vidée, en me disant, mais là j'ai plus d'énergie... j'ai l'impression d'avoir été pompée complètement* ». Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet épuisement : elle s'engage de manière très forte dans son travail et y consacre beaucoup d'énergie tout en ayant des difficultés à prioriser ses tâches dans un contexte de charge de travail élevée. Par ailleurs elle indique que son travail empiète beaucoup sur sa vie privée, qu'elle en

souffre et que cela constitue un facteur clé à l'origine de son interrogation sur son orientation professionnelle : *« je ne donne pas priorité aux choses auxquelles peut-être je devrais donner priorité, ma vie de famille »*.

Le stress

Sophie estime avoir un niveau de stress élevé au travail : *« j'ai quand même toujours la boule au ventre avant de venir le matin »*. Elle attribue ce stress à la charge de travail quotidienne, à la peur de rater une échéance importante ou à l'impression de ne pas produire un travail de qualité. Elle reconnaît se mettre la pression toute seule et surinvestir son travail. Par ailleurs, elle évoque sa difficulté à gérer des situations de représentation devant la hiérarchie ou à gérer des relations politiques dans l'entreprise. Ce stress élevé peut amener Sophie à un blocage cognitif lors duquel elle n'arrive plus à réfléchir et a un « blanc » ou évacue ce stress sous forme de larmes : *« alors, je sens venir que c'est vraiment limite quand je n'arrive plus à réfléchir, quand je ne sais plus ce que je dois faire en premier.... J'ai une espèce de blanc, de voile qui s'installe là... Et puis si vraiment j'ai trop de pression, moi je pleure quoi, j'ai les larmes »*.

L'intelligence émotionnelle

Si Sophie communique beaucoup ses émotions positives et son énergie à son équipe, elle s'interroge sur la transmission de son stress à son entourage professionnel : *« j'ai beaucoup à travailler à moins faire passer mes sentiments de stress à mon équipe »*. Elle se décrit comme très empathique à l'égard des collaborateurs ; elle est très attentive à leur état émotionnel et y apporte des réponses, elle comprend leurs états d'âme, ayant été elle-même à leur place quelques mois auparavant : *« mes points forts, c'est... je pense que c'est l'empathie que j'ai auprès de mes collaborateurs, parce que j'ai été collaboratrice, donc je sais ce que c'est comme travail, je comprends... »*.

La relation avec les collaborateurs

Sophie met en exergue, dans sa relation avec ses collaborateurs, la proximité, la confiance et la bienveillance à leur égard : *« je ferai tout pour que le collaborateur se sent bien, et s'il a un souci, que ce soit personnel ou professionnel, qu'on arrive à trouver une solution »*. Elle se sent « au service » de son équipe et se sent une responsabilité forte pour leur bien-être dans l'entreprise, ce qui peut lui provoquer un sentiment de culpabilité. Sur ce dernier point, Sophie ressent un conflit de rôles dans des situations où elle doit être exigeante vis-à-vis de ses collaborateurs alors qu'elle a le sentiment que l'entreprise ne leur propose pas les bons outils ou conditions de travail : *« j'ai quelque part du mal à demander aux collaborateurs d'être*

productifs et d'utiliser les outils qu'il faut promouvoir alors que je sais moi-même qu'il y a des choses qui couaquent et qui fonctionnent pas bien ».

Le récit des collaborateurs

La perception du manager

Nos quatre collaborateurs insistent sur les qualités relationnelles de Sophie Ils décrivent un manager à l'écoute, proche et solidaire de ses équipes, voire même protecteur (« mère poule »), réactif en cas de besoin, sympathique et qui développe ses collaborateurs : « *Je l'aime bien... Je la trouve ouverte, chaleureuse, généreuse ! Oui, ce que je trouve remarquable, chez elle, c'est sa générosité...* » Ils reconnaissent aussi ses qualités métier et estiment qu'elle est très impliquée professionnellement. Ils ne semblent pas percevoir les difficultés ressenties par Sophie dans son travail, tout au plus certains observent qu'elle travaille beaucoup et qu'elle est très « speed » : « *C'est quelqu'un de très speed... Je pense qu'elle travaille beaucoup, beaucoup, beaucoup... parfois peut-être trop. Parce que je vois aux mails qu'elle envoie, c'est des fois très tard* » ; Ils décrivent une relation de proximité, de confiance et d'échange, avec une dimension affective.

Le climat émotionnel dans l'équipe

Les collaborateurs interrogés sont unanimes pour décrire une équipe conviviale, dynamique et solidaire malgré des différences d'âge, d'origine professionnelle et malgré une concurrence implicite entre de nombreux collaborateurs en CDD en vue d'obtenir un CDI. Guislaine note l'influence de Sophie sur son propre bien-être au travail : elle se sent soutenue et travaille ainsi de manière détendue et sereine : « *c'est encourageant... c'est hyper rassurant... C'est beaucoup plus sain et serein. C'est ce qui permet aussi de ne pas être stressé...* »

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

La période a donné lieu à une activité intense pour l'équipe, avec un nombre élevé de difficultés opérationnelles.

Le récit du manager

Le développement de la pleine conscience a eu plusieurs effets marquants pour Sophie avec pour conséquence une remise en cause de sa situation professionnelle actuelle et le démarrage d'un bilan de compétence pour avancer dans sa réflexion : « *j'ai décidé de faire un bilan de*

compétence et j'ai des projets personnels... J'ai besoin de savoir si c'est le métier que je dois faire, s'il faut que je persévère ou que je me pose vraiment les bonnes questions et peut-être trouver ma vraie place ». Ces questionnements identifiés lors du premier entretien ont été renforcés. Elle a clairement identifié des inadéquations majeures entre son travail et sa personnalité et formalise le fait d'être en souffrance au travail pour les raisons suivantes : une vie privée cannibalisée par le travail, une difficulté à gérer une charge de travail très élevée, une culpabilité dans la gestion des contradictions entre objectifs communiqués par la hiérarchie et réalité opérationnelle des collaborateurs, tout ceci générant un stress élevé et de l'anxiété.

Cependant, le renforcement de la conscience de ses difficultés sur le lieu de travail a induit un mal-être et une anxiété importants au travail, qui ont nécessité un arrêt de travail de plusieurs semaines ainsi qu'un traitement médical pour soulager cette anxiété : *« toute cette formation m'a fait me poser beaucoup de questions alors que je ne me sentais déjà pas très bien... Finalement elle m'a bousculée encore plus et pour le coup, je voulais carrément arrêter ce travail. Donc j'ai été mise en arrêt (maladie). M'enfin l'envie de tout, tout finir, quoi, enfin pas la vie, mais en tous les cas ce job »*. Le développement de la pleine conscience a cependant permis à Sophie d'identifier de manière plus précise ses difficultés au travail, d'engager une réflexion plus active et plus libre sur son orientation professionnelle grâce à une meilleure attention à ses états émotionnels et grâce à un lâcher prise par rapport aux contraintes et à la pression personnelle. Elle a communiqué ces réflexions et difficultés auprès de sa hiérarchie qui lui a apporté un soutien et un accompagnement dans la démarche.

A court terme cependant, Sophie note trois changements dans sa vie quotidienne au travail. Tout d'abord elle prend un moment pour souffler entre deux échéances ou événements au travail pour faire redescendre le stress. Ensuite, elle a pris conscience qu'elle se met une pression trop forte au travail, en termes de qualité et de délai de réponse à une demande. Elle réduit cette pression personnelle et accepte mieux qu'un travail ne soit pas parfaitement réalisé dans les délais quand elle n'y parvient pas, ce qui lui permet de réduire son stress : *« j'ai pris conscience que... je me dis de toutes façons c'est pas moi toute seule qui ferai changer les choses et c'est pas parce que j'en ferai jour et nuit et le week-end que ça ira plus vite »*. Enfin, elle parvient à rentrer un peu plus tôt le soir, à moins travailler à la maison.

Le récit des collaborateurs

Deux des quatre collaborateurs interrogés observent que Sophie semble moins stressée, qu'elle semble plus détendue au travail, qu'elle est plus ouverte et souriante. Ces observations sont réalisées au retour de Sophie de son arrêt maladie : *« je la trouve moins stressée qu'avant, je*

trouve qu'elle est plus détendue... J'ai l'impression qu'elle est plus souriante, plus cool... ». Par ailleurs, ils constatent que Sophie rentre un peu plus tôt, qu'elle a peut-être pris un peu de recul par rapport à son travail, qu'elle prend un peu plus de temps pour elle. Sophie étant plus ouverte, souriante, ils vont plus facilement la solliciter en cas de difficulté, ce qui permet d'améliorer la qualité de service au client.

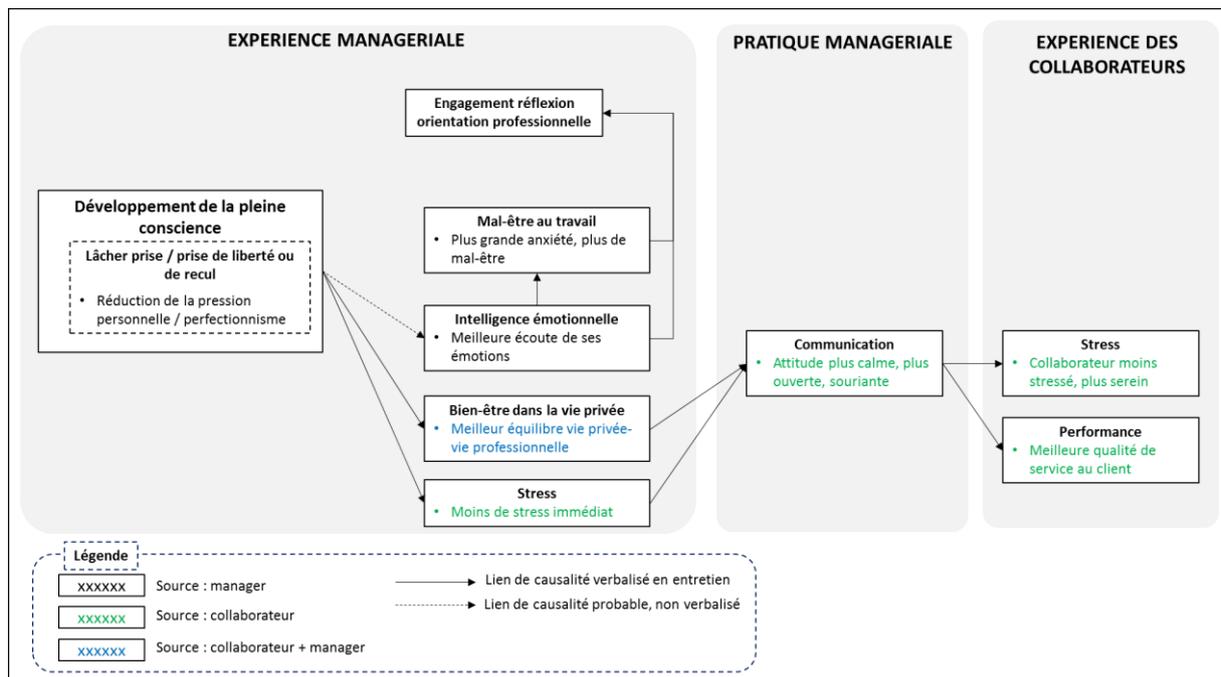
Au-delà de ces points, les collaborateurs observent peu de changements majeurs chez Sophie. Nous pouvons proposer plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, Sophie a été absente plusieurs semaines sur la période (arrêt maladie). Ensuite, la relation managériale entre Sophie et son équipe était très positive en amont du terrain (proximité, empathie, confiance, écoute etc...), Sophie elle-même décrivait des qualités d'intelligence émotionnelle élevées envers son équipe, confirmées par les collaborateurs. Il y avait donc peu de marge de progression à ce sujet.

Synthèse du cas

Sachant qu'elle se sentait en difficulté et s'interrogeait déjà sur sa place dans ce métier, le développement de la pleine conscience a eu un double effet sur Sophie. A court terme, le mal-être de Sophie a été renforcé par une prise de conscience de ses difficultés au travail, à tel point qu'elle a dû prendre un arrêt de travail associé à un traitement médical. A plus long terme, le dispositif a permis à Sophie d'engager des actions concrètes pour avancer dans la réflexion quant à son projet professionnel. Nous notons ici que le développement de la pleine conscience sur le lieu de travail peut, à court terme, générer ou renforcer des difficultés pour les managers ou l'organisation.

MODELE

Figure 12 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 1



3.3.4 Manager Centre de Relations Clients 2

CONTEXTE

Jérôme encadre une équipe de seize conseillers téléphoniques. Jérôme a trente-et-un ans, il est le plus jeune des managers interrogés et il est sur ce poste depuis trois mois. Il a une expérience de deux ans d'encadrement et travaille chez Allianz depuis cinq ans. Il est issu du métier des plateformes téléphoniques mais est junior dans le métier de l'assurance-vie puisqu'il travaillait auparavant sur une plateforme liée à un autre métier.

Le niveau de pleine conscience de Jérôme a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 55 à 65.

Si les premiers échanges au démarrage de l'entretien restent artificiels et peuvent ressembler à un entretien RH, Jérôme se livre ensuite rapidement de manière très franche et parle de manière ouverte et complète sur son vécu et ses difficultés au travail. Il s'interroge beaucoup sur son vécu au travail et partage ses interrogations, avec l'espoir que le dispositif l'aidera à avancer dans ses réflexions et à mettre en œuvre des solutions à ses difficultés. Le second entretien est réalisé dans un rapport de confiance, renforcé par des échanges informels que nous avons eus

ensemble sur la période. Jérôme se livre beaucoup sur les difficultés qu'il rencontre au travail lors de cet entretien qui lui permet en réalité d'avancer dans ses réflexions sur son travail

Nous interrogeons par ailleurs Lou, Tiefen, Karine et Christophe, tous conseillers téléphoniques dans l'équipe de Jérôme. Ils ont entre trente-trois et trente-huit ans, Tiefen étant plus âgée et à deux ans de la retraite. Sabine et Lou sont en contrats à durée déterminée (CDD), c'est leur premier poste chez Allianz et leur ancienneté est inférieure à dix mois. Elles ont donc des enjeux d'obtention d'un contrat à durée indéterminée (CDI) dans l'entreprise. Christophe et Tiefen, quant à eux, sont en CDI.

SYNTHESE DES DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Jérôme est très motivé par son travail, la relation avec son équipe, avec un grand souci de perfectionnisme, du travail bien fait.

La reconnaissance au travail est essentielle pour lui. Ce besoin de bien faire, ce perfectionnisme, qu'il pense être issu d'une éducation stricte et élitiste, lui génère un mal-être au travail ; il se met une pression très forte qui produit une souffrance : « *c'est une boule au ventre et c'est désagréable, du fait... cette sensation de toujours vouloir être le meilleur et de toujours vouloir faire les choses bien et de toujours vouloir être reconnu dans son travail, c'est une boule constante au ventre... D'où la boule au ventre perpétuelle, c'est affreux, c'est affreux !* ». Par ailleurs, toute critique sur son travail génère en lui de la souffrance et de l'anxiété, qui va jusqu'à la peur de perdre son travail. Il insiste à plusieurs reprises sur ce point au cours de l'entretien et souhaite remédier à cette situation. Il indique aussi que ce perfectionnisme a des impacts négatifs sur les relations avec ses proches. Notons que Jérôme réalise de longs trajets pour venir au bureau (trois heures trente par jour).

Si Jérôme ne se sent pas spécialement sur-sollicité, il indique avoir des difficultés à prioriser ses activités : à vouloir tout bien faire, il a tendance à dépenser de l'énergie et à se lancer dans des activités qui ne le justifient pas forcément : « *moi, j'ai foncé parce que moi, c'est un sujet qui me tient à cœur, mais c'est peut-être pas finalement une priorité dans le contexte global* ».

Le stress

Jérôme ressent physiquement un stress très élevé au travail. La principale cause de son stress est la pression personnelle vue plus haut, l'anxiété de ne pas être parfait et il indique que son environnement professionnel n'est pas la principale source de stress : « *c'est juste j'ai tellement envie de bien faire que je me fous une pression incroyable* ». Par ailleurs, il ne se sent pas légitime sur son poste et la moindre critique génère en lui la peur de perdre son travail : « *En fait je suis tellement content d'avoir eu ce poste que j'ai tellement peur de le perdre pour une broutille...si mon manager vient me voir en me disant, faudrait que je te parle, je me dis tout de suite qu'est-ce que j'ai fait de mal, je vais perdre mon poste* ». Il indique aussi que le fait d'avoir un comportement en écart avec sa personnalité, de jouer un rôle, est source de stress.

Enfin, les temps de transport et les impacts personnels d'un éventuel décalage de son heure de sortie du bureau sont sources de stress : s'il rate son train, il doit dormir à l'hôtel.

Ce stress personnel génère pour Jérôme une souffrance sur le lieu de travail. Par ailleurs, il indique que ça l'amène à faire des erreurs dans la priorisation des activités. Enfin, il souligne l'impact négatif de ce stress sur sa vie privée.

L'intelligence émotionnelle

Jérôme essaie de contrôler au maximum ses émotions sur le lieu de travail, au point d'avoir des difficultés à y exprimer sa personnalité. Il semble associer expression émotionnelle et jugements de valeur, qu'il souhaite éviter de manifester : « *je laisse très peu de place à l'émotion. Je n'aime pas les aprioris, je n'aime pas les jugements* ». Il s'inquiète aussi de s'exposer personnellement dans un environnement professionnel qu'il perçoit comme dur, voire hostile : « *J'écoute les autres avec beaucoup de plaisir mais... j'ai pas envie d'être démasqué... Je suis un vrai, un vrai gentil hyper sensible et hyper humain et je sais très bien vu ce genre de poste, on nous teste en permanence, sur à peu près tous les items... et pour éviter qu'on abuse de cette gentillesse, de cette sensibilité, je m'applique à ne pas trop le montrer* ».

Il indique aussi ne pas identifier en temps réel ses émotions quand elles surviennent et regretter à posteriori certains comportements.

Enfin, il manifeste des réactions automatiques non maîtrisées dans des situations où il sent que son travail pourrait être remis en cause : à titre d'exemple quand son directeur lui demande de venir le voir, sa première pensée est que c'est pour lui faire un reproche et pour lui demander de quitter l'entreprise. Ce point est à lier à son manque de confiance en lui et à son perfectionnisme.

Concernant les émotions des autres, Jérôme indique percevoir celles de ses collaborateurs, notamment le stress car il y a été formé et il y est attentif. S'il est à l'écoute de ses collaborateurs, il ne se sent pas personnellement touché par des expressions émotionnelles fortes. De manière générale, il souhaite que l'expression des états émotionnels dans l'équipe soit maîtrisée.

La relation avec les collaborateurs

Jérôme pilote cette équipe depuis trois mois seulement, la relation est donc en cours de construction. Il souhaite développer une relation proche, transparente et de confiance. Cependant, il lui est difficile de trouver le bon équilibre entre liberté et autorité. Le caractère récent de ce poste associé à un manque d'expertise métier sur l'assurance-vie l'induit à ne pas se sentir assez efficace et légitime envers son équipe : *« j'ai un vrai décalage avec eux dans la partie métier parce que c'est des techniciens et c'est compliqué pour moi. Et moi, j'ai pas ce cursus-là et en tant que manager, c'est pas évident de leur expliquer que le boulot d'un manager c'est pas d'être un technicien et d'avoir réponse à tout mais plutôt d'être capable de gérer l'équipe »*.

Il indique aussi que le fait de cacher ses émotions sur le lieu de travail amène probablement les collaborateurs à avoir une perception erronée de sa personnalité : il pense être perçu comme froid et distant alors qu'il estime être empathique et chaleureux. Il explique aussi avoir des difficultés à échanger de manière naturelle avec ses collaborateurs : *« des fois, il peut y avoir un simple échange naturel, je suis toujours dans le calcul, l'analyse... Tout de suite, je vais interpréter, je vais analyser ses mots pour savoir ce qu'il veut me dire, s'il veut me dire quelque chose d'autre »*.

Jérôme décrit un esprit d'équipe en construction avec des collaborateurs solidaires en cas de difficulté. Par contre, il n'y a pas de construction dynamique de partage des savoirs et bonnes pratiques : le travail reste très individuel.

Le récit des collaborateurs

Notons en préalable que comme Jérôme est en poste depuis peu de temps, les collaborateurs interrogés expliquent ne pas avoir beaucoup de recul pour avoir un avis complet sur lui. Ils communiquent donc des premières impressions.

Par ailleurs, en termes de motivation, nous distinguons les cas de Tiefen et Christophe de ceux de Lou et Sabine. Les premiers regrettent que leur rôle se limite souvent à prendre les appels et transférer les dossiers ce qui génère un manque de travail technique sur les dossiers. La seule activité de prise d'appel ne les intéresse pas beaucoup. Cependant les quatre conseillers

interrogés se sentent globalement bien dans leur travail pour les raisons suivantes : ils se sentent utiles pour les clients, il y a une bonne ambiance sur le plateau, le contexte est dynamique. Nous notons aussi que Tiefen, cinquante-sept ans, ressent un décalage générationnel avec l'équipe. Enfin, Sabine et Lou espèrent obtenir un CDI.

La perception du manager

S'ils indiquent encore mal connaître Jérôme car il est en poste depuis peu de temps, tous les quatre mettent en avant les qualités relationnelles de Jérôme et son implication pour son équipe : il est attentif au bien-être des collaborateurs, à l'écoute, aide en cas de besoin, essaie de traiter les problèmes métier : « *il est proche des gens, dans l'échange et l'écoute. Il fait bonne impression* ». Par ailleurs, ils indiquent que Jérôme est dynamique, très travailleur et a un état d'esprit positif : « *c'est quelqu'un qui travaille vraiment beaucoup* ».

Ils perçoivent aussi que Jérôme est très junior sur le poste et en pleine phase montée en compétences métier sur l'assurance-vie et notent que qu'il peut paraître stressé, anxieux ou fatigué : « *ça se voit quand il est stressé... A sa gestuelle, il va plus vite, il marche plus vite, il fait plus de mouvements au niveau des bras* » De manière générale, nos collaborateurs décrivent une relation basée sur l'échange, détendue, avec peu de barrières hiérarchiques. Jérôme est perçu comme faisant partie de l'équipe.

Le climat émotionnel dans l'équipe

Sabine, Tiefen, Christophe et Lou décrivent une bonne ambiance, conviviale et solidaire, même si là aussi, l'équipe est très récente.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Jérôme explique vivre une période difficile ces derniers mois, qui correspond à une étape délicate de sa montée en compétence managériale. En effet, son manque d'expertise métier le met en défaut par rapport à son équipe : certains collaborateurs, quand ils ont une question, ne s'adressent plus à lui, mais directement à Sophie, l'autre manager sur le CRC, voire à Myriam, la directrice de la plateforme. Il ressent un manque de légitimité et une rupture du rapport de confiance difficile à vivre avec ces collaborateurs : « *Alors c'est compliqué pour moi, parce que c'est un exercice nouveau. C'est-à-dire que je suis toujours méfiant. Parce que je sais très bien que dans mon équipe y'en a qui, enfin l'expression n'est pas belle, mais qu'il y en a qui*

vont tout répéter à ma hiérarchie, au-dessus pour le moindre truc plutôt que de m'en parler, c'est quelque chose, ça fait partie des choses qui me mettent la boule au ventre et qui m'énerve ». Ce manque d'expertise métier l'induit même à se sentir en concurrence avec certains des collaborateurs de son équipe.

Ensuite, il indique aussi avoir des difficultés à communiquer les messages à ses collaborateurs : à force de surveiller la forme de ses messages, il perd confiance et perd en spontanéité, ce qui génère des malentendus et des messages mal compris. Enfin, il mentionne une relation parfois tendue avec sa directrice.

Jérôme indique aussi qu'il lui est difficile d'adapter sa relation managériale selon les besoins des collaborateurs, entre ceux qui sont autonomes, ceux qui ont besoin de plus d'encadrement, ceux qui ont besoin d'échange : « *et j'avoue des fois je sais pas sur quel pied danser et du coup je me dis est-ce que du coup je suis trop sur l'échange et ça les perturbe de trop ? Est-ce que je dois être dans quelque chose de complètement directif ? Alors avec certains je sais faut que je m'adapte car y'en a qui ont besoin de directivité, d'autres d'échange, d'autres de mobilisation, d'autres qui ont besoin qu'on les laisse aussi. Bon, ça d'accord, mais ça c'est la théorie quoi. Dans la pratique c'est pas si simple que ça* ».

Quelques autres points cités par les collaborateurs : tout d'abord le changement de direction de rattachement du CRC inquiète Tiefen. Ensuite, Lou qui était en CDD vient d'être embauchée en CDI ce qui renforce sa motivation et son souhait de se développer professionnellement au sein d'Allianz.

Le récit du manager

Notons d'abord que Jérôme a vécu la formation MBSR de manière très négative et qu'il a arrêté la formation en cours de route : « *Bon moi j'étais complètement hermétique au body scan, et au... pour moi c'était de la souffrance... Puisque ça me mettait en avant tout un tas de choses très dures à gérer au quotidien. Donc les séances, j'en ai fait les trois premières, mais j'ai arrêté après* ».

Dans ce contexte professionnel et relationnel difficile et avec une expérience de la formation MBSR négative, Jérôme note cependant des changements positifs qu'il attribue à la pleine conscience.

Il indique dès le début de l'entretien plus prendre de recul, mieux relativiser par rapport aux événements mais surtout par rapport à la pression très forte qu'il se met. Il accepte mieux de ne pas être parfait en tout au travail et est plus confiant pour communiquer sur le fait qu'il ne peut

pas tout faire, sur le fait de refuser certaines tâches qu'il ne peut pas assumer : *« toujours perfectionniste, oui, mais j'ai appris à lâcher du mou... donc savoir que je pouvais dire non sur ce que je ne pouvais pas rendre à temps ou sur ce que je ne pouvais pas faire »*

Il accepte aussi mieux les difficultés liées à son poste comme les imprévus et la pression. Il cite plusieurs conséquences positives marquantes par rapport à cette prise de recul. Tout d'abord, Jérôme se sent mieux sur le lieu de travail. Il est plus attentif à son bien-être et se sent moins stressé : il qualifiait son stress d'élevé lors du premier entretien alors qu'il le qualifie de bas lors du second entretien, il ne formule plus cette souffrance liée au stress : *« alors boule au ventre moins, même plus du tout du tout d'ailleurs »*.

Ensuite, il parvient à mieux définir ses priorités sur le lieu de travail, et peut donc allouer son énergie de manière plus ciblée et efficace : *« je suis manager, ma priorité, c'est l'humain. Et du coup, tout ce qui est administratif ou autre... si je dois caler quelque chose par rapport à l'humain, ce sera toujours l'humain en premier. Donc déjà ça m'a beaucoup aidé pour ma gestion des priorités »*. Enfin, en prenant du recul par rapport à son travail, Jérôme indique qu'il a pris conscience de son besoin de privilégier son bien-être personnel et de développer un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle : *« je me suis rendu compte, à un moment donné, mon travail n'est pas ma vie. Mon travail me permet de mieux vivre mais ce n'est pas ma vie »*.

Concernant la gestion de ses émotions, Jérôme indique mieux ressentir ses émotions dans l'instant, alors qu'auparavant, il les ressentait avec un décalage temporel. Il a ainsi développé des leviers pour gérer ses émotions en temps réel. Il a aussi le sentiment de mieux percevoir les émotions de ses collaborateurs car il est plus ouvert à son équipe. Cela lui permet de mieux communiquer avec eux. D'ailleurs, il indique s'être ouvert à ses collaborateurs et plus leur montrer sa personnalité : *« vraiment, là, j'ai envie de plus m'ouvrir par rapport à mon équipe... je me suis plus ouvert depuis que j'accepte de me montrer plus vulnérable »*. Rappelons que lors du premier entretien, il expliquait avoir des difficultés à être authentique, à exposer sa personnalité à son équipe.

Le récit des collaborateurs

Nous ne notons pas de changement par rapport au premier entretien, avec notamment un manque de motivation de Christophe pour son poste, l'espoir de Sabine d'obtenir un CDI et le manque de satisfaction de Tiefen quant à la qualité de service client fournie par le CRC.

Les collaborateurs observent plusieurs changements chez leur manager. Tout d’abord, Jérôme paraît moins stressé, plus détendu : « bah Jérôme, il s’est détendu parce qu’au départ, c’est vrai qu’il était un peu tendu ». Ensuite, il semble plus sûr de lui. En termes de qualités relationnelles, ils observent que Jérôme est plus intégré à l’équipe, qu’il est plus souriant, plus ouvert et que les échanges sont plus faciles : « il est plus chaleureux... plus proche, plus dans l’échange en fait ».

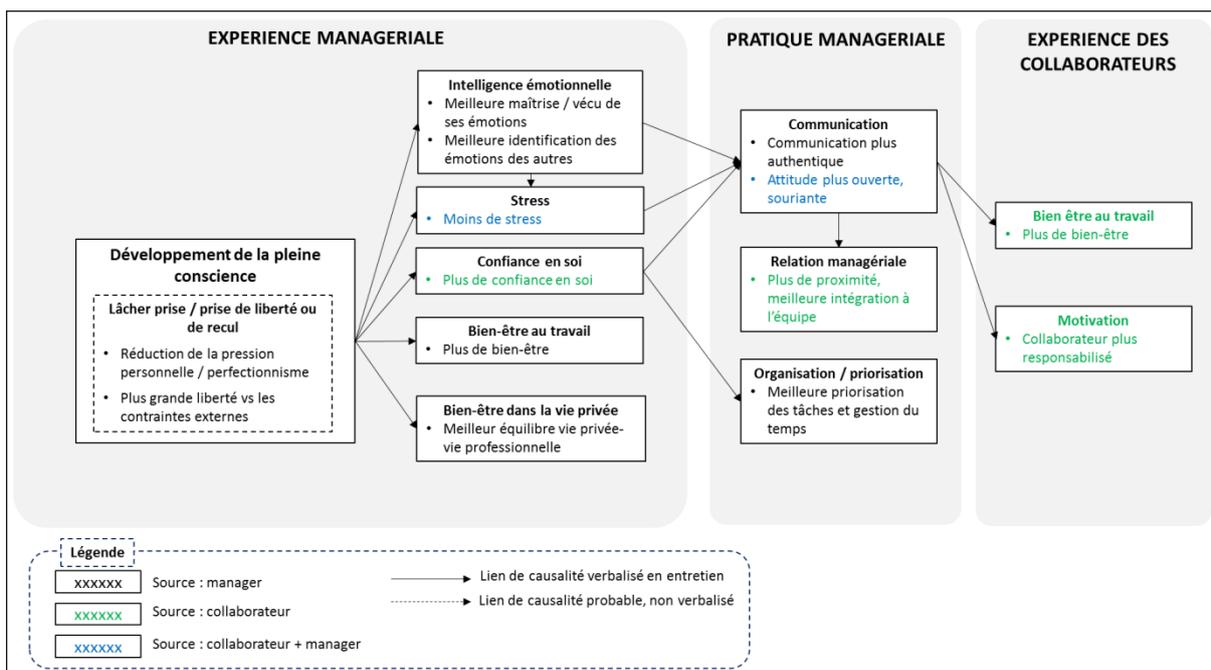
En termes d’impacts, Sabine estime que la plus grande assurance de Jérôme génère de la confiance dans la relation et qu’elle se sent plus responsabilisée dans son travail, ce qui génère du bien-être au travail pour elle.

Synthèse du cas

Le cas de Jérôme est ambivalent et intervient dans un contexte professionnel difficile où il a des difficultés à se sentir légitime dans son poste et dans ses relations avec ses équipes et sa hiérarchie. La pleine conscience, si elle a suscité des difficultés lors de la formation, a eu cependant des effets positifs selon Jérôme, en termes de gestion du stress, de prise de recul par rapport à son perfectionnisme. Il priorise mieux ses priorités, est plus attentif à son bien-être au travail mais aussi dans sa sphère personnelle. Enfin, il a développé des qualités relationnelles et s’est plus intégré à son équipe, point confirmé par ses collaborateurs.

MODELE

Figure 13 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 2



3.3.5 Manager Centre de Relations Clients 3

CONTEXTE

Sandrine encadre une équipe d'une douzaine de conseillers téléphoniques. Sandrine a quarante ans et une expérience de quatre ans en management. Elle est sur ce poste depuis deux ans et travaille chez Allianz depuis quinze ans.

Le niveau de pleine conscience de Sandrine a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 56 à 64.

L'entretien se déroule dans un climat de confiance : l'ambiance est détendue, le tutoiement immédiat. Sandrine est souriante, dynamique et plutôt bavarde. Nous observons que, si elle parle assez vite et semble parfois essoufflée lors du premier entretien, son ton semble plus posé et plus calme lors du second entretien.

Nous interrogeons par ailleurs Mehdi, trente-trois ans et Marie, quarante-quatre ans, tous deux conseillers téléphoniques dans l'équipe de Sandrine. Ils sont en contrats à durée déterminée (CDD), c'est leur premier poste chez Allianz et leur ancienneté est inférieure à dix mois. Ils ont donc des enjeux d'obtention d'un contrat à durée indéterminée (CDI) dans l'entreprise.

SYNTHESE DES DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Sandrine est motivée et se sent bien dans son travail. Tout d'abord, elle aime le contexte dynamique du CRC en général et de son poste en particulier. Ensuite, elle aime la dimension managériale de son poste : animer son équipe, développer ses collaborateurs et échanger avec eux. Notons cependant que son rythme de vie et de travail peut lui occasionner de la fatigue : « *donc ça c'est la gestion, c'est à chaud, c'est vraiment du pilotage à chaud et ça c'est épuisant certains jours* ».

Sandrine est un manager expérimenté, ce qui lui permet de se sentir légitime et confiante dans ses compétences, mais aussi de prendre du recul et de gérer les situations difficiles avec calme. Par ailleurs, elle est organisée dans son travail et a développé des méthodes pour prioriser et gérer un nombre élevé de sollicitations : « *donc je me suis installée une petite corbeille en papier et je leur demande (aux collaborateurs) de mettre un post-it dedans et selon l'urgence,*

je mets un petit point fluo en me disant, celui-là faut que je rappelle absolument cet après-midi ou demain matin. Voilà, donc c'est plus facile pour moi à gérer et je vois ce qui m'attend ».

Le stress

Un caractère anxieux associé à un niveau de sollicitations élevé et à une impuissance à traiter certaines difficultés opérationnelles peuvent générer du stress. Sandrine estime d'ailleurs que son stress est élevé. Cependant, l'ensemble de son discours ne met pas en avant un vécu négatif de son travail à cause du stress et elle indique avoir des leviers pour gérer ces pics de stress « *on est quand même stressé parce qu'on a une multitude d'activités... mais moi ça me va aussi d'avoir une multitude de mains, une sur le téléphone, une sur la souris, une sur le téléphone portable perso, pro... ».*

L'intelligence émotionnelle

Sandrine se décrit comme une personne très positive et optimiste. Si elle communique ses émotions à ses collaborateurs, elle veille à ne pas leur montrer ses moments de stress ou de fatigue, estimant que son rôle est d'être exemplaire et que communiquer du stress serait négatif pour leur bien-être et leur efficacité : « *bah si je veux qu'ils soient bien aussi, faut que je leur montre que faut y aller. Si parfois ils me remontent des anomalies en disant ça va pas, même si je suis d'accord avec eux, faut aussi que je leur montre qu'on est là pour améliorer les choses... ».*

D'un point de vue plus relationnel, Sandrine se dit à l'écoute des états émotionnels de ses collaborateurs et a développé avec l'expérience des moyens pour les gérer, par exemple en adoptant un comportement très calme face à un collaborateur tendu : « *s'il est stressé, au contraire, moi je ne vais pas monter, je vais plutôt adoucir... s'il monte crescendo, je vais parler doucement, j'essaie de temporiser en faisant l'inverse de ce qu'il fait. C'est ce que j'ai testé avec mes enfants, ça marche très bien et j'essaie avec mes collaborateurs, ça marche aussi ».* Elle indique cependant que ce travail lui demande beaucoup d'énergie et génère de la fatigue.

La relation avec les collaborateurs

Sandrine décrit une relation conviviale, de confiance et de proximité. Cette relation, notamment la promiscuité avec son équipe sur le plateau peut être fatigante. Elle développe des liens affectifs avec certains d'entre-eux, ce qui peut rendre difficile son vécu de manager quand elle doit prendre une décision négative les concernant : ne pas garder un collaborateur qu'elle apprécie humainement mais qui n'atteint pas les objectifs qui lui sont fixés. Elle décrit aussi

une équipe solidaire, avec une ambiance conviviale et un certain degré d'autonomie en termes d'organisation.

Le récit des collaborateurs

Marie et Mehdi sont motivés et impliqués dans leur travail. Leur principal levier de motivation est la qualité de service au client et l'utilité de leur intervention pour celui-ci. Tous deux actuellement en CDD souhaiteraient voir leur situation pérennisée chez Allianz avec l'obtention d'un CDI. Ils soulignent cependant que le niveau sonore est trop élevé sur le plateau, ce qui rend les conditions de travail parfois difficiles et peut générer du stress ou des tensions dans l'équipe.

La perception du manager

Tous deux apprécient les qualités relationnelles de Sandrine qu'ils décrivent comme agréable, disponible et à l'écoute. Ils soulignent le fait qu'elle est réactive et aidante en cas de difficulté. Ils qualifient la relation de bonne, proche et de confiance. Mehdi estime pour sa part qu'elle perçoit bien les caractères de chacun au sein de l'équipe et apprécie qu'elle traite chacun des collaborateurs de manière équitable. Enfin, tous deux la décrivent comme énergique et positive. Tous deux soulignent les effets positifs de ces traits sur leur bien-être au travail : « *mais elle est toujours positive, donc c'est vrai que ça repose une personne qui reste toujours positive et dynamique* ».

Cependant, Marie estime que Sandrine pourrait être un peu plus disponible et apporter plus d'aide en cas de difficulté métier, notamment auprès des plus juniors. De son côté, Mehdi indique qu'elle pourrait développer la communication transverse au sein de l'équipe.

Le climat émotionnel dans l'équipe

Mehdi et Marie décrivent une bonne ambiance, conviviale et solidaire au sein de l'équipe, marquée par des moments de convivialité : déjeuners communs, goûters... Le niveau sonore trop élevé peut cependant générer des tensions entre les collaborateurs.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Les interviewés n'ont pas évoqué de point particulier.

Le récit du manager

Sandrine insiste sur les impacts importants du développement de la pleine conscience sur son bien-être et son organisation au travail. En effet, elle décrit deux phénomènes. Tout d'abord, elle se met moins la pression pour atteindre les résultats ou réaliser son travail. Ensuite, elle prend plus de recul et de liberté par rapport à son travail ; elle dit moins subir les contraintes, moins percevoir les événements comme agressifs : *« j'ai moins l'impression de me prendre les choses de façon agressive. Voilà, c'est moins subir l'agression, je prends plus de recul, beaucoup plus de recul »*. Elle a ainsi pris confiance en elle pour refuser des processus imposés qui lui paraissent inefficaces ou pour ne plus prendre en charge des tâches qui ne sont pas de son périmètre : *« j'ai tout de suite annoncé à mes collègues et à ma hiérarchie que je faisais le minimum de ce qui m'était demandé (concernant un outil qu'elle juge inefficace) »*.

Plusieurs impacts sont observés : Sandrine priorise mieux ses tâches et elle est moins stressée. En effet, la plus grande prise de recul et la plus grande confiance dans ses choix lui permettent de mieux s'organiser au quotidien et de prioriser ses tâches, selon ses propres priorités : *« j'essaie de prioriser, un mail qui arrive, je peux le lire en diagonale mais je vais pas répondre tout de suite. Parce que je suis sur autre chose »*. De manière concrète, elle a optimisé certaines manières de travailler avec son équipe pour qu'elles lui prennent moins de temps, comme effectuer les double-écoutes à distance au lieu de le faire au bureau du collaborateur, ce qui lui permet de travailler en parallèle. Elle délègue aussi plus de tâches à ses collaborateurs : *« et je délègue beaucoup plus au niveau de mon équipe. Ça, ça m'a apporté aussi, j'ai appris à beaucoup déléguer »*.

Par ailleurs, Sandrine dit se sentir moins stressée. Lors du premier entretien, elle qualifiait son niveau de stress de haut alors qu'elle le qualifie maintenant de moyen : *« actuellement, je me sens beaucoup plus détendue, mon stress a diminué, ouais, il a diminué »*. Emotionnellement, elle indique moins se laisser « embarquer » par des émotions automatiques : stress, vécu des événements comme des agressions, par exemple.

Enfin, Sandrine explique qu'elle a pris conscience qu'elle travaillait trop à la maison. Le développement de la pleine conscience l'amène à moins le faire et à être plus présente et attentive à son entourage, qui a remarqué ce changement : *« je ramène moins le travail le soir... j'essaie de vraiment décrocher le week-end... Je me rends compte que je suis beaucoup plus à l'écoute de mes enfants, de mon mari, voilà, il a moins l'impression de parler à un mur. Il me l'a dit, que j'étais plus posée, plus dispo. La preuve, là en mars, je me dégage une journée pour accompagner mon fils en sortie scolaire »*.

Le récit des collaborateurs

Marie et Mehdi sont toujours en CDD lors du deuxième entretien. Ils soulignent tous deux que leurs conditions de travail se sont améliorées, les bureaux ayant été réaménagés et le niveau sonore ayant ainsi baissé sur le plateau.

Plusieurs commentaires de Marie et Mehdi confirment les observations réalisées par Sandrine. Tout d'abord, Marie observe que Sandrine est plus souriante, plus ouverte dans ses interactions avec son équipe et qu'elle est moins stressée. Mehdi va plus loin en indiquant que Sandrine a développé des qualités d'écoute et qu'elle implique plus ses collaborateurs lorsqu'elle interagit avec eux : elle est passée d'une logique de diffusion de messages à une logique d'échange et de discussion : « *avant, c'était plus réunion d'information j'trouve. Et maintenant, c'est un changement qui date de un ou deux mois, maintenant c'est plus débat. Avant c'était elle qui parlait, maintenant on discute* ». Ce plus grand échange, cette meilleure écoute renforce l'implication de Mehdi dans son travail : « *c'est mieux, parce que du coup, on se sent plus impliqué* ».

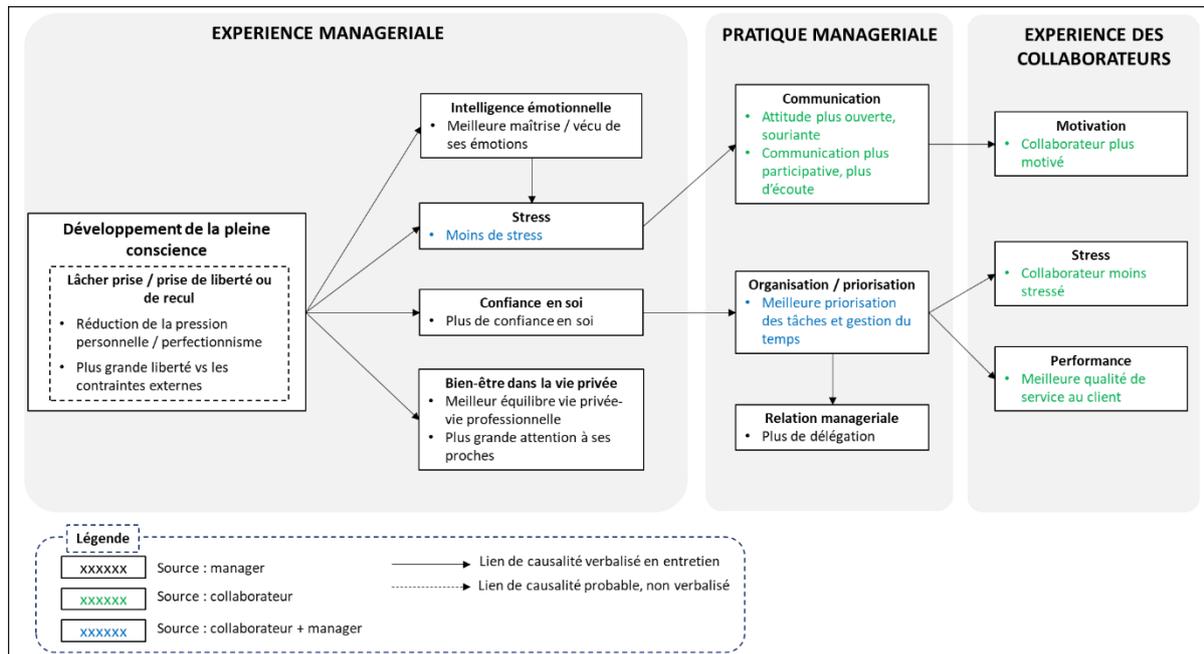
Marie, qui avait soulevé le manque d'aide de Sandrine en cas de difficulté lors du premier entretien, souligne que ce point s'est amélioré : Sandrine est plus disponible qu'auparavant et prend plus de temps pour l'aider en cas de difficulté. Marie se sent ainsi moins stressée et indique apporter des réponses de meilleure qualité aux clients.

Synthèse du cas

Sandrine estime que le développement de la pleine conscience a des effets marquant sur son travail : baisse du stress, prise de hauteur, meilleure organisation, plus de confiance en soi, mais aussi sur sa vie privée. Ses collaborateurs confirment une attitude moins stressée, plus à l'écoute, avec des effets positifs sur leur propre bien-être et motivation au travail.

MODELE

Figure 14 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 3



3.3.6 Manager Centre de Relations Clients 4

CONTEXTE

Anne encadre une équipe d'une douzaine de conseillers téléphoniques. Anne a quarante-quatre ans et est encore junior en termes de management puisqu'elle encadre des équipes depuis un an. Elle travaille chez Allianz depuis sept ans.

Le niveau de pleine conscience d'Anne a augmenté de façon significative entre les 2 entretiens, le score MAAS passant de 39 à 58.

L'entretien se déroule dans un climat de confiance : l'ambiance est détendue, le tutoiement immédiat. Anne adopte un ton calme et factuel. Son rythme de parole s'accélère quand elle parle des sujets stressants au travail.

Nous interrogeons par ailleurs Cécile, vingt-quatre ans, Marion, cinquante-neuf ans et Valérie, cinquante-deux ans. Elles sont conseillères téléphoniques dans l'équipe d'Anne et sont toutes en CDI. Si Cécile est dans l'entreprise depuis vingt-et-un mois, Marion et Valérie ont beaucoup plus d'ancienneté puisqu'elles sont dans l'entreprise depuis respectivement trente-huit ans et sept ans. Marion est proche de la retraite. Notons que Valérie est très insatisfaite de sa situation professionnelle actuelle de conseillère téléphonique et qu'elle a demandé à changer d'activité.

SYNTHESE DES DISCOURS

La situation AVANT

Le récit du manager

Bien-être au travail et motivation

Anne vit son travail de manière contrastée. Si elle aime son rôle d'encadrement de proximité, elle n'apprécie pas la plupart des tâches de pilotage ou administratives qui lui prennent trop de temps dans son quotidien : « *voilà, la régulation d'activité, j'en ai une overdose, c'est pas du tout mon truc et ça prend une grosse majorité de mon poste* ». Sa motivation et son état émotionnel sont donc variables : « *je me sens de manière générale... pas très bien en fait. Très souvent le matin, il faut que je me mette un coup de pied aux fesses pour venir* ». Elle s'interroge aussi sur sa légitimité sur ce poste et indique l'avoir accepté par goût du challenge tout en sachant qu'il ne correspondrait pas forcément à sa personnalité.

Par ailleurs, elle insiste sur sa difficulté à gérer le volume de sollicitations, de mails en particulier, qu'elle reçoit. Elle se décrit comme une personne désorganisée. Cela génère une anxiété de rater une information ou une tâche importante : « *voilà, je ne suis pas très organisée... Je suis nulle part où j'ai un planning bien fait avec des choses bien claires. A la maison, c'est des bouts de papier qu'on colle partout... Les mails je ne m'en sors pas, je ne sais pas comment les classer... donc de voir cette liste interminable de mails qui arrivent tous les jours, ça c'est très pesant* ».

Le stress

Anne indique vivre un niveau de stress élevé et identifie plusieurs causes à ce stress : un rythme de travail élevé avec des changements et nouveautés à assimiler et à gérer en continu. Ce rythme de travail et ces sollicitations, qu'elle a du mal à organiser et à prioriser, la conduisent à avoir beaucoup de sujets en suspens en permanence : « *mais la plupart du temps, ça reste toujours une case dans la tête, tiens faudra que je revienne sur ce sujet-là. Et donc il y a ce stress de tout le temps se dire je suis nickel nulle part* ». Elle a donc le sentiment de ne pas pouvoir faire son travail de manière correcte et approfondie. Elle a le sentiment d'être toujours en tension, de ne pas pouvoir se détendre au travail.

L'intelligence émotionnelle

Anne pense généralement être naturelle au travail sauf dans quelques cas particuliers d'interaction avec la hiérarchie ou devant des externes à l'entreprise, où elle estime être dans

un rôle de représentation. Par ailleurs, Anne estime exprimer ses émotions sur le lieu de travail de manière modérée. En effet, elle indique d'abord ne pas avoir une personnalité très expansive (elle dit devoir se forcer pour communiquer de l'enthousiasme à l'équipe) et ensuite devoir maîtriser ses émotions devant son équipe en tant que manager : « *moi, j'essaie toujours d'être linéaire par rapport à ce que voit mon équipe* ». Ensuite, elle a des solutions pour gérer des émotions difficiles comme la colère : soit elle peut en parler avec des collègues managers, soit elle utilise des astuces pour les faire redescendre. Enfin, Anne ressent facilement de la culpabilité quand elle pense ne pas accompagner suffisamment un collaborateur en difficulté : « *toujours la culpabilité en me disant, tiens, il mériterait que je m'occupe plus de lui ou j'ai pas fait assez...* ».

Concernant l'identification et la gestion des émotions d'autrui, Anne se décrit comme une personne empathique vis-à-vis de ses collaborateurs : elle est attentive à leurs états émotionnels et adapte son attitude en fonction d'eux. Elle estime aussi être capable d'apporter des réponses constructives aux états émotionnels de ses collaborateurs en essayant d'en comprendre l'origine et en essayant de faire relativiser : gestion des conflits, gestion de colères...

La relation avec les collaborateurs

Si Anne décrit une relation de proximité et de confiance, elle s'interroge sur ses qualités de leadership et d'animation : « *je montre peut-être pas assez d'autorité... il faut embarquer tout le monde tous les matins et je ne pense pas que ce soit ma nature profonde d'animer une équipe, il faut que je me force* ». Par ailleurs, si Anne pense avoir développé une relation d'écoute et de proximité avec son équipe, elle insiste sur le fait qu'elle pense ne pas être assez disponible pour son équipe car elle est débordée.

Le récit des collaborateurs

Notons en préambule que nous sommes en face de trois cas bien différents. Marion est à un an de la retraite et ressent un écart de génération avec l'équipe, rencontre des difficultés d'adaptation à certains outils ou processus et ne surinvestit pas son travail. Valérie, de son côté, n'aime pas du tout son travail. Elle a demandé un changement de poste à la ligne managériale et au service des ressources humaines. Enfin, Cécile est beaucoup plus jeune, est plus motivée dans son travail et souhaite monter en compétences, voyant le travail sur la plateforme comme un tremplin pour évoluer ensuite au sein de l'entreprise. Toutes trois soulignent cependant que le service au client et la bonne ambiance de l'équipe sont des facteurs importants de motivation

et de bien-être au travail. Elles indiquent aussi que le rythme et les conditions de travail génèrent beaucoup de fatigue.

La perception du manager

Toutes trois s'accordent sur les qualités relationnelles d'Anne : elle est positive, sympathique, proche, solidaire et à l'écoute. Elles mettent aussi en avant ses compétences métier.

Valérie et Cécile modèrent les qualités de proximité d'Anne. Tout d'abord, Cécile estime qu'elle pourrait être plus disponible, qu'elle pourrait plus suivre les collaborateurs individuellement, et plus leur donner de visibilité sur leur activité, leur avancement par rapport aux objectifs, la qualité de leurs prestations.... Elle ne retrouve pas la relation de proximité qu'elle a pu expérimenter avec d'autres managers.

De son côté, Valérie indique qu'Anne est positive à l'excès dans sa communication, ce qui peut l'amener à manquer d'écoute et d'honnêteté : *« les points d'amélioration, c'est que je trouve que c'est quelqu'un qui positive beaucoup. C'est très bien la positivité, mais ça va deux minutes pour moi. Il faut aussi essayer de dire les choses qui vont pas et elle est trop dans la positivité »*. Par ailleurs, elle estime qu'Anne peut s'énerver face à la contradiction.

Le climat émotionnel dans l'équipe

Toutes trois mettent en avant la bonne ambiance et la solidarité au sein de l'équipe. Valérie et Cécile ont cependant l'impression que les nouveaux embauchés en CDD sont favorisés par rapport aux anciens.

La situation APRES

Les événements de contexte significatifs qui ont eu lieu entre le premier et le deuxième entretien

Plusieurs éléments de contexte ont changé entre les deux séries d'entretiens. Au-delà du changement d'affectation du CRC, la Direction a intégré des objectifs quantitatifs en termes de téléphonie qui sont pilotés en temps réel. Cependant Anne ne considère pas avoir vécu de changement notable au niveau professionnel ou personnel sur la période.

Le récit du manager

Anne commence l'interview spontanément en indiquant que le développement de la pleine conscience lui a permis de réduire nettement la pression personnelle, de prendre du recul par rapport aux sollicitations et à ses propres émotions : *« ce qui est plus positif par rapport à avant,*

c'est que j'ai enfin réussi à passer le cap de relativiser, de ne pas me mettre la pression sur tout et de prendre les choses avec beaucoup plus de détachement... Je n'ai plus l'impression d'être tout le temps en défaut ». Elle a développé une confiance en elle qui lui permet de communiquer à son entourage professionnel, sa hiérarchie notamment, ce qu'elle peut ou ne peut pas faire dans les délais : *« maintenant, je l'affirme haut et fort que je suis pas que j'ai pas réponse à tout et que voilà, si j'ai pas absorbé les outils, bah je le ferai dans un mois ou dans deux mois »*. Elle indique aussi mieux ressentir les émotions quand elles surgissent, ce qui lui permet probablement d'être plus attentive à son bien-être.

La première conséquence de ce changement concerne sa vie privée (point qu'elle n'avait pas abordé lors du premier entretien). Elle qui travaillait beaucoup à la maison le soir et le week-end, qui avait l'esprit très occupé par le travail et ne parvenait pas à se poser toute seule ou avec ses enfants travaille beaucoup moins à la maison. Elle y pense moins et a appris à avoir des moments où elle consacre son attention à ses proches ou à elle-même : *« ... à bien scinder le familial du professionnel... quand je ferme la porte de chez Allianz maintenant, je ne suis plus avec toutes mes pensées pour Allianz chez moi... »*.

D'un point de vue plus professionnel, et toujours grâce à cette prise de recul, Anne se sent moins stressée qu'auparavant et se sent mieux au travail. Elle ne cherche plus à atteindre tous les objectifs immédiatement, à répondre à toutes les sollicitations tout de suite mais se fixe des objectifs à plus long terme, ce qui lui donne une chance de les atteindre et d'être moins stressée au quotidien : *« donc maintenant j'arrive plus à me dire, voilà, c'est à la fin de la foire qu'on compte les bouses... C'est pas en te disant à chaque instant que t'en fais pas assez, que finalement, ça va être le reflet à la fin de l'année. Finalement à la fin de l'année ce sera très bien »*. Elle accepte aussi le fait qu'il y ait des sollicitations auxquelles elle ne répondra pas, prenant conscience que, dans les faits, beaucoup ne sont pas prioritaires.

En termes relationnels, Anne indique ressentir moins d'anxiété à l'idée de faire des feedbacks négatifs à des collaborateurs. Elle est plus spontanée dans sa communication et estime que cela lui permet de communiquer de manière plus calme et fluide et d'instaurer un dialogue avec ses collaborateurs sur leurs difficultés. Elle dit aussi avoir développé des qualités d'écoute et plus favoriser l'échange dans ses relations avec eux : *« j'essaie de laisser plus de temps aux questionnements... j'essaie de plus me tourner vers les collaborateurs plutôt que de juste donner les infos quoi... »*.

Le récit des collaborateurs

Tout d'abord, Cécile observe un certain nombre de changements qui corroborent le discours d'Anne. Cécile constate qu'elle est moins stressée, plus souriante. Elle semble avoir pris du recul sur son travail, être plus posée pour chercher des solutions et moins débordée par les sollicitations : *« on la sent beaucoup plus accessible, moins débordée... physiquement, lors des briefs, je la trouve moins stressée... »*

Ensuite toutes trois estiment qu'Anne est plus disponible et qu'elle a développé ses capacités d'écoute. Cécile en particulier trouve qu'Anne est plus proche, plus intégrée à l'équipe : *« avant, on la sentait plus distante, elle était pas vraiment là... maintenant on sent vraiment qu'on est une équipe et on est entre nous, on va le faire ensemble... c'est bien »*. De son côté, Valérie qui était agacée par la communication trop positive d'Anne estime qu'elle a changé: elle communique de manière plus réaliste et franche, est plus à l'écoute des difficultés de ses collaborateurs et semble plus impliquée pour les résoudre : *« là on a l'impression qu'elle comprend plus... J'ai été la voir pour plusieurs petits dossiers, c'est vrai que ça se passe mieux, y a pas ce truc où faut toujours positiver, là elle comprend que y a des problèmes en fait »*.

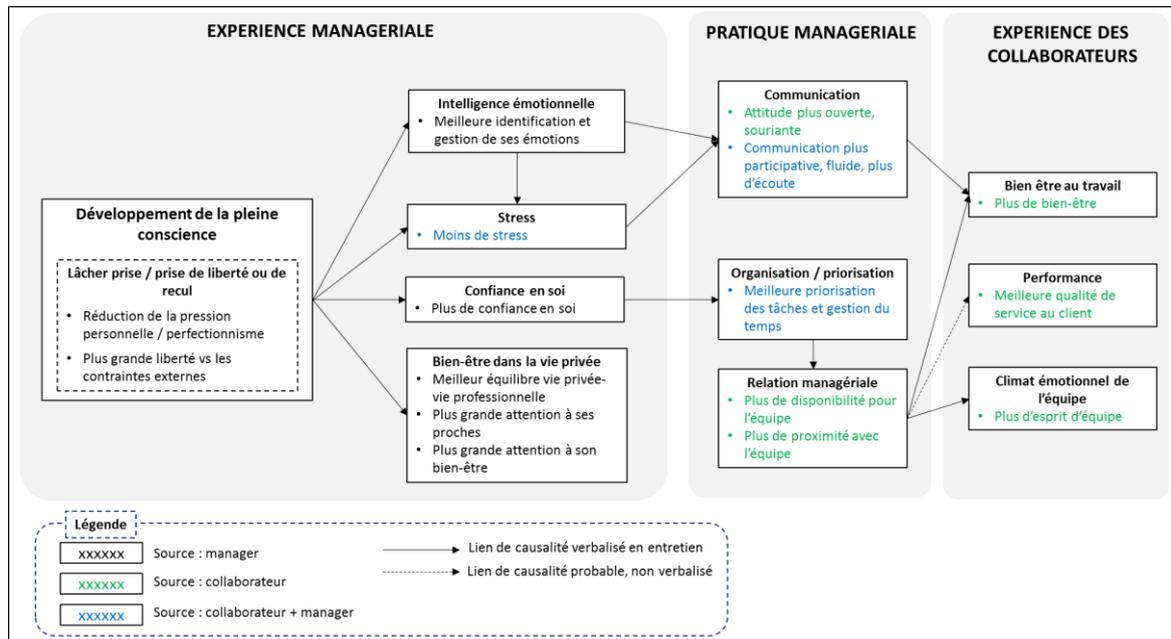
Ces changements ont des impacts directs sur les collaborateurs. La communication plus réaliste, honnête et la meilleure écoute d'Anne permettent à Valérie de se sentir mieux aidée et comprise quand elle a des difficultés. Cécile et Marion, de leur côté estiment que la plus grande disponibilité d'Anne leur permet d'aller plus facilement lui demander de l'aide. Cécile indique aussi que la plus grande proximité d'Anne et sa plus grande intégration à l'équipe favorisent l'esprit d'équipe et la communication au sein de l'équipe.

Synthèse du cas

En synthèse, Anne a pris de la hauteur par rapport à son travail et à la pression personnelle qu'elle se mettait. Elle priorise mieux ses activités, s'affirme plus vis-à-vis de son entourage professionnel. Elle a développé des qualités d'écoute à l'égard de ses collaborateurs et la qualité des relations s'est améliorée. Enfin, elle aussi constate des effets positifs sur son équilibre entre vie privée et vie professionnelle et une meilleure qualité relationnelle avec ses proches.

MODELE

Figure 15 Mécanisme manager Centre de Relations Clients 4



3.4 Les cas sans développement de la pleine conscience

Le score de pleine conscience de quatre managers est resté stable ou a baissé. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2.2.2. de la partie 2 consacrée à la méthodologie, la hausse de pleine conscience est l'élément déclencheur permettant la narration du mécanisme. C'est pourquoi, nous ne modélisons pas ce mécanisme pour ces quatre cas. Cependant, nous passons ces cas en revue afin d'enrichir l'analyse.

3.4.1 Manager centre de relations clients 5 Allianz

Yves est manager au Centre de Relations Clients (CRC) de la ville B. Il a trente-huit ans, est entré chez Allianz il y six mois et ce poste constitue sa première expérience de management.

Le niveau de pleine conscience d'Yves a baissé entre les deux entretiens, le score MAAS passant de 47 à 45.

S'il est très motivé par son travail, Yves se sent très stressé, très tendu au travail. En effet, il a des difficultés à gérer un niveau de sollicitations élevé et se sent dépassé au quotidien dans son travail. Il se sent stressé, angoissé en permanence et il attribue ce stress à un niveau d'exigence élevé envers lui-même : ne pas atteindre tous ses objectifs ou ne pas faire parfaitement son

travail lui est insupportable. Cette angoisse très forte a des manifestations physiques notables : malaise au travail, douleurs. Il indique prendre un traitement médical pour gérer cette angoisse.

Yves a arrêté la formation MBSR à la deuxième séance.

Lors du deuxième entretien, la situation d'Yves s'est dégradée : il exprime une détresse et semble au bord du burnout. Il s'estime extrêmement fatigué et angoissé par la charge de travail. Il a été en arrêt de travail pendant trois semaines pendant la période. Ses malaises au travail se multiplient et son sommeil s'est dégradé. Il a aussi du mal à contrôler sa communication et ses émotions au travail. Ses collaborateurs, qui l'apprécient humainement, ont perçu ses difficultés, sa fatigue et son stress et sont inquiets à son sujet. Ils lui ont recommandé de se reposer. Nous constatons donc qu'en l'absence de développement de la pleine conscience, Yves qui était déjà en difficulté a vu sa situation professionnelle se détériorer.

3.4.2 Manager centre de relations clients 6 Allianz

Magda est manager au Centre de Relations Clients (CRC) de la ville B. Elle a trente-neuf ans, travaille chez Allianz depuis quinze ans et a une expérience de cinq ans en management.

Le niveau de pleine conscience de Magda est stable entre les deux entretiens, avec un score MAAS à 50.

Magda se sent bien dans son travail et elle aime son rôle de manager ainsi que le contenu métier de son poste. Cependant, elle souligne lors du premier entretien sa difficulté à gérer les sollicitations nombreuses, ressentant alors un sentiment d'impuissance, de découragement et de culpabilité. Elle travaille souvent à la maison. Elle se sent moyennement stressée, le stress survenant lors de pics d'activité ou d'urgences.

Magda a assisté à l'ensemble du programme MBSR.

Elle mentionne des effets positifs de la formation sur son stress (prise de recul), son organisation au travail et son bien-être. Les collaborateurs n'observent pas de changement.

Ce cas nous semble difficile à interpréter : nous constatons des changements, qui ne sont pas majeurs comme dans d'autres cas, sans pouvoir clairement identifier à quoi les attribuer.

3.4.3 Responsable marketing Ubisoft

Géralda est directrice d'un service marketing chez Ubisoft. Elle encadre directement cinq managers qui encadrent eux-mêmes une trentaine de personnes. Elle a fait sa carrière dans des cabinets de conseil avant d'entrer chez Ubisoft il y a un an et demi. Elle a une expérience

d'encadrement de huit ans et a été recrutée pour remettre sur les rails un département en difficulté.

Le niveau de pleine conscience de Géralda est resté constant entre les deux entretiens avec un score MAAS à 55.

Lors du premier entretien, Géralda a un discours nuancé sur son expérience au travail. D'un côté, elle apprécie le contenu métier de son travail, le challenge de relever le département et la relation avec son entourage professionnel proche. D'un autre côté, elle explique avoir des difficultés à s'intégrer à la culture d'Ubisoft. En effet, elle ne partage pas la passion des jeux vidéo, se sent limitée dans l'expression de ses émotions dans un contexte où l'expression d'émotions négatives est proscrite par l'organisation. Elle estime aussi que la culture très décentralisée génère inefficacité et tensions relationnelles. L'ensemble de ces éléments génère chez elle de la frustration, un sentiment de solitude au travail, voire même de la colère. Elle se décrit comme stressée et anxieuse par nature. Ses collaborateurs confirment cette distance qui peut s'instaurer entre Géralda et une partie de ses équipes, ses N-2 principalement.

Géralda a entamé la formation MBSR avec intérêt et motivation. Elle s'y est impliquée mais a dû l'arrêter à la moitié du parcours (quatrième séance). En effet, elle a été tirée au sort pour participer à un jury de Cour d'Assises et a dû donc s'absenter totalement un mois au cours du terrain.

Ce qui nous intéresse, c'est que lors du deuxième entretien, les difficultés exprimées par Géralda se sont renforcées au point que Géralda s'interroge sur la pérennité de son engagement chez Ubisoft. Peu d'autres changements notables sont à constater même si Géralda mentionne une plus grande attention à son bien-être et une meilleure capacité à maîtriser son angoisse de manière générale.

3.4.4 Responsable services généraux Ubisoft

Paula est directrice des services généraux chez Ubisoft et sa fonction couvre trois responsabilités : l'organisation des voyages corporate, les services aux salariés dans l'entreprise et la gestion des bâtiments. Ce rôle qui se rapproche des services généraux dans d'autres entreprises est ici plus étendu et revêt pour la Direction Générale une plus grande importance qu'ailleurs, la Direction attachant une grande importance à la qualité de vie sur le lieu de travail. Un certain nombre de services ont été développés par l'équipe de Paula : paniers de fruits, food-trucks sur le site, petits déjeuners gratuits hebdomadaires... En plus de la gestion de trente-quatre mille mètres carrés en France, l'équipe de Paula a un périmètre de responsabilités élevé.

Paula a trente-sept ans, travaille chez Ubisoft depuis douze ans et est sur ce poste depuis quatre ans. Elle encadre une vingtaine de collaborateurs, dont six managers en direct.

Le niveau de pleine conscience de Paula a baissé entre les deux entretiens, le score MAAS passant de 51 à 45.

Paula est très motivée à la fois par la dimension managériale, la dimension métier et par la dimension entrepreneuriale de son poste. Elle se décrit cependant comme extrêmement investie dans son travail, à l'excès. Elle indique être une personne facilement angoissée (elle a déjà fait des crises d'angoisse au travail), et avoir peur de l'inconnu, chercher à contrôler son environnement.

D'un point de vue plus relationnel, Paula explique avoir eu des difficultés à acquérir sa légitimité auprès de l'équipe mais y être parvenue. Aujourd'hui elle décrit une relation stabilisée, de confiance et de respect, même si elle souligne avoir des difficultés à gérer certains collaborateurs par qui elle se sent remise en cause.

Paula a participé avec implication à la formation MBSR.

Au second entretien, Paula décrit des effets marquants liés à cette formation. Tout d'abord elle est plus attentive à son bien-être et travaille moins à la maison. Elle estime être plus concentrée au travail et a développé des capacités d'écoute envers ses collaborateurs, accepte plus facilement les avis divergents sans se sentir agressée. Ce changement permet selon elle d'améliorer les relations avec les collaborateurs et de réduire les conflits. Cette meilleure écoute est confirmée par un collaborateur interrogé.

Pour interpréter cette possible divergence de résultat entre un score MAAS en baisse et des effets perçus positifs par Paula, nous examinons le contexte personnel dans lequel s'est déroulé le terrain pour Paula. En effet, les attentats à Paris de novembre 2015 (au début du terrain donc) se sont déroulés dans le quartier de son domicile et elle a été émotionnellement très impactée par cet événement. Elle indique se sentir extrêmement angoissée depuis lors. Elle en a fait part à sa hiérarchie, estimant que cette angoisse risquait d'impacter son comportement au travail. Ces événements et l'angoisse qu'ils ont provoquée ont pu impacter négativement le score MAAS lors du deuxième entretien. Il est possible que certains effets de la pleine conscience se soient mis en place malgré un score MAAS en baisse, dû à un état d'angoisse général très élevé.

3.4.5 Intérêt des cas sans développement de la pleine conscience pour l'objet de recherche

Nous proposons une synthèse des points à retenir de ces quatre cas particuliers dans le tableau 19 qui suit en mettant en lumière ce que chacun d'entre-eux apporte au projet de recherche.

Tableau 19 Points clés à retenir des quatre cas sans développement de la pleine conscience

Cas	Evolution pleine conscience	Eléments clés d'analyse	Intérêt pour le projet de recherche
Manager CRC Allianz 5	Niveau mesuré de pleine conscience en baisse. Arrêt de la formation dès le début	Peu d'effets positifs perçus par le manager. Des difficultés sur le lieu de travail qui se renforcent de manière générale.	Un cas qui, par comparaison, tend à confirmer que la pleine conscience peut être un appui pour le manager.
Manager CRC Allianz 6	Niveau mesuré de pleine conscience constant. A participé à l'ensemble de la formation	Des effets positifs perçus par le manager mais non perçus par les collaborateurs.	Un cas dont il n'est pas possible de mesurer l'apport au projet de recherche
Responsable marketing Ubisoft	Niveau mesuré de pleine conscience constant. A participé à la moitié de la formation	Peu d'effets positifs perçus par le manager. Des difficultés sur le lieu de travail qui se renforcent de manière générale.	Un cas qui, par comparaison, tend à confirmer que la pleine conscience peut être un appui pour le manager
Responsable services généraux Ubisoft	Niveau mesuré de pleine conscience en baisse. A participé à l'ensemble de la formation	Des effets positifs perçus par le manager mais un sentiment d'angoisse très élevé lié à des événements personnels majeurs.	Un cas à part, dont il n'est pas possible de mesurer l'apport au projet de recherche du fait d'éléments significatifs exogènes spécifiques.

Après avoir présenté les résultats intra-cas, nous proposons de présenter les résultats inter-cas.

Pour rappel, l'analyse des résultats inter-cas est effectuée à partir des neuf cas pour lesquels un développement de la pleine conscience a été observé.

4. LES RESULTATS INTER-CAS

Tout d'abord, nous présentons les éléments clés des discours avant le développement de la pleine conscience pour établir un point de départ permettant d'éclairer l'analyse des effets de la pleine conscience : comment les managers vivent-ils leur rôle et quelles sont les difficultés ? Comment sont-ils perçus par leurs collaborateurs ? Ensuite, nous proposons une modélisation dynamique des effets de la pleine conscience sur les expériences et pratiques managériales.

4.1 Les éléments clés des discours avant le développement de la pleine conscience

Avant d'éclairer les effets de la pleine conscience sur les expériences et pratiques managériales, nous proposons de passer en revue les représentations qu'ont les managers de leur rôle, les difficultés qu'ils rencontrent ainsi que la manière dont ils sont perçus par leurs collaborateurs. Ces représentations ont été collectées lors des entretiens.

4.1.1 La manière dont les managers se représentent leur rôle

Les trois principales missions qui constituent le rôle des managers, tel qu'ils se le représentent, sont classées par ordre décroissant d'importance : l'encadrement de proximité, une dimension plus opérationnelle de gestion de projet et de résolution de problèmes opérationnels, et le pilotage et la performance de leur entité. Ce classement s'appuie sur le nombre de managers qui mentionnent ces thèmes et l'implication verbale (attitude émotionnelle, durée et richesse du discours) que nous avons perçue lors de l'entretien. Le tableau 20 suivant présente l'ensemble des représentations des rôles du manager.

Tableau 20 Les représentations des rôles du manager

Thèmes	Nombre de cas		
	Total managers (13 managers)	Ubisoft (5 managers)	Allianz (8 managers)
Encadrement de proximité - accompagnement, développement, communication	13	5	8
Encadrement de proximité - motivation, sens, pilotage	10	4	6
Gestion de projet, résolution de problèmes	8	2	6
Performance, pilotage	7	1	6
Contenu métier	5	4	1

Les deux thèmes liés à l'encadrement de proximité couvrent 70% de leur discours en nombre de mots. Ce sont les thèmes qu'ils développent le plus et sur lesquels ils entrent le plus dans les

détails. Les managers y attachent deux formes d'importance : l'une objective et l'autre émotionnelle.

D'un point de vue objectif d'abord, l'encadrement de proximité est cité chronologiquement en premier dans leur discours, avant toutes les autres missions. D'ailleurs, ils indiquent que c'est leur mission prioritaire : « *Donc j'ai un rôle d'encadrement de proximité, donc le rôle normalement... primordial c'est la proximité* » (manager plateforme téléphonique), « *donc en fait ma mission première est d'accompagner les managers* » (directeur plateforme téléphonique). Ils entrent souvent dans les détails pour décrire cette mission d'encadrement, en quoi elle consiste, la constitution de l'équipe managée. Ces détails sont beaucoup moins présents sur les autres rôles.

D'un point de vue plus émotionnel, l'encadrement de proximité est généralement le rôle auquel ils sont le plus attachés. Tout d'abord, c'est le premier levier de motivation dans leur travail³⁵. Ils aiment tous cet aspect du métier, et leurs rôles de développement et d'accompagnement des collaborateurs sont pourvoyeurs de sens et de sentiment d'utilité : « *plaisir parce que c'est, c'est une chose que je voulais faire depuis longtemps...de manager une équipe parce que...je me sens vraiment à ma place...que...très vite ça a bien pris avec l'équipe et que y'a tout ce que j'ai pu dire avant...ça a bien fonctionné* » (manager plateforme téléphonique), « *quand on voit les conseillers heureux, quand ils te le montrent, quand ils disent qu'ils sont contents de travailler au sein de l'équipe, qu'ils progressent, qu'ils pensaient pas qu'ils arriveraient à faire telles choses mais ils y arrivent. Donc là, ça procure vraiment de la joie de voir qu'ils, que j'ai réussi à les embarquer, à les faire monter en compétences* » (Manager plateforme téléphonique).

Les autres missions sont évoquées de manière moins intense. Les managers évoquent ensuite un rôle de gestion de projet, de résolution de problèmes ou de tâches annexes ainsi que le pilotage de la performance. Ils sont beaucoup plus factuels et descriptifs dans leur discours, avec moins d'engagement émotionnel. La dimension gestion de projet et résolution de problèmes représente une charge importante de travail et un nombre élevé de sollicitations qui sont souvent subies : « *J'anime des réunions, je participe à pas mal de groupes de travail sur, sur l'amélioration de la qualité, la démarche qualité, j'ai beaucoup aussi de réunions avec les services un peu transverses avec lesquels je travail, donc avec la DOB, avec les supports, 'fin avec les supports informatiques, 'fin voilà beaucoup, beaucoup de, beaucoup de temps passé*

³⁵ Nombre de mentions, nombre de managers

en réunion, voilà. Ça résume » (directeur plateforme téléphonique), « Si en plus on est sur un projet, comme moi je suis sur ISOPE « EUH » bah dès que la personne qui sur Paris qui pilote aussi le projet bah moi ça veut dire que je suis une journée entière aussi sur le projet avec elle... plus tous les autres projets les confcall à droite à gauche » (manager plateforme téléphonique).

La dimension métier de l'activité est surtout évoquée chez UBISOFT (quatre managers sur cinq) et beaucoup moins chez ALLIANZ (un seul manager sur huit). Cela tient probablement aux raisons suivantes : chez UBISOFT, les managers occupent des postes à fort contenu métier (commercial, projets métiers transverse, services généraux...) et ils ont des ratios d'encadrement moins élevés : un manager pour six collaborateurs chez UBISOFT et un manager pour douze à seize collaborateurs chez ALLIANZ. A l'inverse, chez ALLIANZ, les managers ont une activité principalement tournée vers le pilotage de la plateforme téléphonique.

4.1.2 Les difficultés rencontrées par les managers

Les difficultés rencontrées par les managers se regroupent autour de deux thématiques majeures (cf. tableau 21) : des difficultés relationnelles ou liées à l'encadrement managérial et des difficultés d'organisation et de priorisation personnelle du travail.

Tableau 21 Les difficultés à exercer le rôle de manager

Thèmes		Nombre de cas		
		Total managers (13 managers)	Ubisoft (5 managers)	Allianz (8 managers)
Difficultés relationnelles	Difficulté dans la relation avec les collaborateurs	10	5	5
	Gestion, identification des émotions des autres difficile (<i>intelligence émotionnelle : dimension relationnelle</i>)	7	3	4
	Difficulté à gérer les conflits	5	4	1
	Manque de légitimité	4	1	3
	Difficulté de communication	4	1	3
Difficultés personnelles	Gestion, identification difficile des émotions personnelles (<i>intelligence émotionnelle : dimension personnelle</i>)	11	5	6
	Difficulté à s'organiser, prioriser	8	2	6
	Equilibre vie privée - vie professionnelle difficile	6	1	5
	Difficulté à prendre de la hauteur	3	0	3

Nous proposons de concentrer l'analyse des résultats sur la relation avec les collaborateurs, l'intelligence émotionnelle et l'organisation personnelle qui sont les difficultés majeures identifiées par les managers.

a. Les difficultés dans la relation avec les collaborateurs

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

Tout d'abord, les managers ont le sentiment de ne pas être assez disponibles pour les collaborateurs. Cinq managers évoquent le fait de ne pas être assez disponibles pour leur équipe à cause d'une charge de travail ou de sollicitations trop élevées. Ce sentiment peut générer chez certains un stress voire un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leur rôle présumé ou vis-à-vis de leurs collaborateurs : *« C'est un stress aussi parce que j'aimerais vraiment pouvoir lui apporter une réponse tout de suite, et c'est un peu culpabilisant parce que je me dis c'est mon job et oui c'est frustrant puis voilà je suis pas je « EUH » je lui dis tu reprends ton dossier, on en parle tout à l'heure. « ... » Ça aussi c'est une forme de stress pour moi aussi. Parce qu'on nous demande d'être super dispo avec nos collaborateurs mais « EUH » on n'est pas tout le temps dispo avec eux non plus voilà. Sinon on ferait des journées de dix-huit heures »* (manager plateforme téléphonique).

Ils s'interrogent aussi sur leur interaction managériale avec les collaborateurs, notamment le rapport entre autonomie à accorder et directivité du manager (six managers). Ces interrogations concernent tout type de manager, quelle que soit son expérience d'encadrement alors qu'on aurait pu imaginer qu'elle concernerait surtout des managers juniors : *« c'est toujours super dur quand on a des collaborateurs de savoir à quel point il faut être proche d'eux ou de les laisser plus ou moins autonomes et ... en plus ça dépend des gens forcément donc ... »* (manager développement de jeu).

b. Les difficultés liées à l'intelligence émotionnelle

Sept managers évoquent des difficultés soit à identifier les états émotionnels de personnes de leur environnement (à partir d'indices verbaux ou non verbaux), soit à les gérer. La difficulté à identifier ces états émotionnels provient parfois d'un manque d'expérience sur le poste d'encadrement (trois de ces sept managers ayant moins de deux ans d'expérience d'encadrement) : *« Les percevoir oui, alors c'est-à-dire que j'arrive à voir quand y a un malaise et, mais définir ce que c'est euh, j'ai du mal quoi. Savoir si c'est de la tristesse, de la rancœur, euh si c'est quoi, de la frustration, ça c'est des choses pas faciles, après peut-être qu'un manager aguerri de quelques années pourrait le voir mais euh là, avec le recul que j'ai, non »* (manager plateforme téléphonique) *« parce que je me suis rendue compte que parfois j'interprétais mal en fait, pas les évènements, les faits à nouveau je sais, mais les relations interpersonnelles parfois je peux penser que les gens étaient en colère ou pas contents ou déçus et, et, j'avais pas le bon, la bonne analyse... c'est ma boss qui m'a dit méfies-toi de temps en temps quand tu me fais des débriefs et que je croise nos infos, j'ai pas du tout le même son de*

cloche. Elle me dit sur les faits t'es toujours impeccable mais sur les, le ressenti parfois t'es pas, t'es pas au bon, bon niveau quoi » (manager projet transverse).

Cette difficulté à identifier et gérer les états émotionnels de l'entourage professionnel est exacerbée en cas de conflit (trois managers) : le manager peut commettre des erreurs d'interprétation des messages qui lui sont envoyés et réagir de manière inappropriée ou ressentir une souffrance ou une culpabilité dans la relation : « *Donc là à nouveau y a un décalage entre les signaux qu'on m'envoie et ceux que je renvoie, c'est-à-dire que le feedback est pas forcément négatif et moi je le prend comme étant négatif parce que ça me frustre, boum j'envoie un espèce de boulet de canon* » (manager projet transverse), « *donc du coup quelqu'un qui déboule et qui va me hurler dessus, alors j'suis suffisamment forte, j'ai suffisamment de force de caractère pour faire se, voilà, pour voilà montrer... Mais après je, je, je m'effondre quoi, ouais* » (directeur plateforme téléphonique).

D'un point de vue plus personnel, onze managers sur treize estiment avoir du mal à identifier et maîtriser certaines de leurs propres émotions, la colère ou le stress notamment, quand elles surviennent. Ce défaut de maîtrise les met en difficulté sur le lieu de travail et peut provoquer un engrenage conflictuel, une transmission du stress à leur équipe : « *là où pour moi j'ai beaucoup à travailler c'est à moins faire passer certainement mes sentiments de stress et de speed à l'équipe. Ça c'est pour moi un gros travail* » (manager plateforme téléphonique) ; « *donc c'est pour ça que quand j'ai pété un câble au téléphone, ça m'est arrivé, et pendant que ça m'arrivait je me disais comment j'arrête ça, comment j'arrête ça, comment j'arrête ça, et je pouvais pas.* » (manager projets transverses).

Notons que la maîtrise des émotions sur le lieu de travail est importante pour eux car ils estiment être dans un rôle de représentation et l'expression des émotions passe quasiment pour un aveu de faiblesse : « *en fait je laisse que très peu de place à l'émotion.... Je cache une, pour être tout à fait clair, je suis un vrai, un vrai gentil hyper sensible et hyper humain et euh je sais très bien que vu ce genre de poste, on nous teste en permanence, sur à peu près tous les items « RIRES ». Et euh pour éviter qu'on abuse de cette gentillesse, cette sensibilité, je, mets un frein à, je m'applique à ne pas trop le montrer.* » (manager plateforme téléphonique).

c. Les difficultés d'organisation et de priorisation

Une autre difficulté importante remontée par les managers est la difficulté qu'ils peuvent avoir à s'organiser, à gérer leur temps et à prioriser leurs activités. Ce point est mentionné par huit managers sur treize et concerne surtout les managers de plateforme téléphonique (six managers

sur huit). L'organisation et la priorisation des tâches représente un enjeu d'autant plus important que le niveau de sollicitations est très élevé, constant et multi-supports (mails, téléphone, discussions...). Sept managers estiment subir un niveau de sollicitations très élevé. Les managers d'Allianz sont probablement plus concernés par cette difficulté que les managers d'Ubisoft pour les raisons suivantes : leur métier est très opérationnel et nécessite des réponses rapides aux clients, ils gèrent des équipes importantes et une partie d'entre eux est encore très junior en termes d'encadrement. Cette difficulté génère des effets négatifs importants : la personne vit un stress élevé et se sent souvent même en souffrance ; elle perd en efficacité, puisqu'elle ne parvient pas à terminer ce qu'elle a commencé et n'est plus capable de suivre l'avancement de ses travaux ; elle a le sentiment de subir son environnement et de ne plus maîtriser son activité.

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

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

L'ensemble de ces facteurs génère un stress souvent élevé (huit managers). Cependant, il nous semble important de noter que tous estiment être stressés par nature, se mettre une pression très forte pour atteindre les objectifs et vivre un sentiment d'échec et de culpabilité quand ils n'y parviennent pas. Ils indiquent eux-mêmes que ce n'est pas l'entreprise ou la hiérarchie qui est leur principale source de stress mais eux-mêmes : *« mais euh à cause de moi hein, c'est pas euh, c'est encore lié, c'est juste que j'ai tellement envie de bien faire que euh, je me fous une pression incroyable. Et euh, et je pense que voilà, c'est déjà d'une part, clairement inutile, et surtout ça joue plus en ma défaveur que en ma faveur »* (manager plateforme téléphonique) ; *« Mais la plupart du temps ça reste toujours dans une case de la tête « tiens faudra que je*

revienne sur ce sujet-là, il faudra que je revienne là-dessus » et donc il y a ce stress de tout le temps se dire : « je suis nickel nulle part ». » (manager plateforme téléphonique)

4.1.3 La manière dont les collaborateurs perçoivent leurs managers

Le tableau 22 présente les principaux traits des managers relevés par les collaborateurs.

Tableau 22 Comment les managers sont perçus par les collaborateurs

Perception des managers par les collaborateurs - AVANT	Nombre de collaborateurs mentionnant le point (28 collaborateurs)	Nombre de managers concernés par le point (11 managers)
Éléments relationnels		
Manager leader, anime l'équipe	12	9
Manager empathique	15	10
Manager implique son équipe	10	6
Manager juste, honnête	15	9
Manager proche, accessible, à l'écoute	25	11
Manque de communication, communique mal	8	8
Etat émotionnel du manager		
Manager impulsif, colérique, conflictuel	3	3
Manager stressé	10	7
Manager calme, détendu	4	3
Manager dynamique, motivé, impliqué	14	7
Qualités métier, techniques, intellectuelles		
Manager intelligent, efficace, performant	13	8

Pour cette étape de l'analyse, nous ne considérons que les collaborateurs de onze managers : en effet, deux des managers (les directrices de plateforme téléphonique) encadrent des managers qui eux-mêmes font partie du terrain.

De manière générale, les collaborateurs formulent des appréciations très positives sur les qualités relationnelles de leurs managers en termes de proximité, d'empathie, d'implication et d'animation de leur équipe. Leur implication, dynamisme et qualités métier ou techniques sont généralement reconnues. Il est à noter que les points positifs remontés par les collaborateurs rejaillissent de manière positive sur la relation qui est perçue dans la grande majorité des cas comme étant de qualité, conviviale, de confiance ou proche.

Cependant, huit collaborateurs (affiliés à huit managers différents) remontent des points d'amélioration en termes de communication : la communication n'est pas assez structurée, complète ou suivie. Elle peut aussi manquer de transparence : « *Les points d'amélioration c'est que je trouve que c'est quelqu'un qui positive beaucoup. C'est très bien mais la positivité ça va bien 2 minutes pour moi. Il faut aussi essayer de dire aussi les choses qui... comment... qui vont pas et elle est trop dans la positivité des fois. Voilà ! C'est toujours le mot positif, ce mot positif il faut le dire mais à petites doses, pas tout le temps* » (conseillère téléphonique).

Nous avons vu plus haut que l'anxiété ou le stress sont un sujet pour huit managers, les collaborateurs l'ont bien identifié pour sept d'entre eux. Assez peu de collaborateurs (quatre seulement) perçoivent leur manager comme calme ou détendu : *« sa manière d'agir... par exemple, se lever, ça peut lui arriver, quand il est au téléphone, on voit qu'il s'agite, c'est pas du tout la même chose que de le voir posé avec son téléphone assis. Le fait de, de, d'être un peu plus, en « rubicon », énervé, rouge au niveau du visage aussi, ça c'est des choses aussi qui, qui sont des signes... Voilà. »* (commercial grands comptes) ; *« En fait elle... elle est apparue... plus stressée au fur et à mesure que les... lancements arrivaient... »* (collaborateur projets transverses).

Trois managers sont perçus comme colériques ou impulsifs avec des effets négatifs soit sur l'efficacité relationnelle de l'équipe dans l'entreprise, soit sur l'ambiance de l'équipe, soit sur la relation individuelle entre le manager et le collaborateur : *« Moi, je l'ai vue juste sortir de ses gonds... à être limite insultante, quoi. Et ça, ça elle le, ça, ça la gêne, d'ailleurs, parce que, après coup... elle doit se dire « merde »... »* (collaborateur projets transverses) ; *« EUH... soupe-au-lait quoi »* (commercial grands comptes).

Cette première étape d'analyse permet d'éclairer les résultats de la pleine conscience sur les managers et leurs collaborateurs que nous allons maintenant restituer.

4.2 Modélisation dynamique : le mécanisme liant pleine conscience et expériences et pratiques managériales

Après avoir réalisé l'analyse intra-cas, et restitué les éléments clés de la situation préalable au développement de la pleine conscience, nous proposons maintenant d'analyser les effets de la pleine conscience de manière dynamique, en associant les thèmes et les liens de causalités entre ces thèmes évoqués en entretien par les managers et leurs collaborateurs. Cette partie nous permet donc de proposer un modèle du mécanisme liant la pleine conscience et les expériences et les pratiques managériales. Nous ne considérons pour cette partie de l'analyse que les neuf managers pour qui la pleine conscience s'est développée pendant l'étude.

4.2.1 Méthode de construction du modèle

Nous avons construit neuf modèles des impacts de la pleine conscience lors de l'analyse intra-cas. Il s'agit maintenant de réaliser une modélisation de l'ensemble des neuf cas. Nous avons d'abord établi une liste exhaustive des vingt-deux thèmes évoqués par les personnes interrogées avant de les hiérarchiser.

Pour des raisons de lisibilité, nous regroupons les thèmes « développement de la pleine conscience » et « lâcher prise, prise de recul ». En effet, comme vu dans la revue de littérature sur la pleine conscience, les deux phénomènes sont intimement liés, le premier appelant le second. Nous regroupons aussi les thèmes liés aux changements de posture managériale. Les thèmes « T9 plus de proximité » et « T10 plus de délégation, plus d'autonomie équipe » sont regroupés en un seul thème « **T9/T10 posture managériale, changements positifs** » : le nombre de cas est relativement faible et cela facilite la lecture de la modélisation dynamique présentée après. Ces thèmes sont marqués en vert dans le tableau 23 qui suit. Enfin nous regroupons les thèmes « T11 meilleure motivation collaborateur », « T12 baisse du stress collaborateur » et « T13 plus de bien-être collaborateur » en un seul thème « **T11/T12/T13 effets positifs individuels collaborateur** ». Ces thèmes sont marqués en bleu.

Le thème « développement de la pleine conscience » est issu des évolutions des scores MAAS et n'appelle pas de commentaire particulier, sinon qu'il est le facteur déclencheur des autres thèmes : en effet, nous ne restituons ici que les changements que les managers attribuent au développement de la pleine conscience.

La liste des thèmes est restituée dans le tableau 23 qui suit :

Tableau 23 Liste et hiérarchisation des thèmes

# thème	Thèmes	Catégorie	TOTAL nombre de cas	CLASSEMENT TOTAL CAS	nombre de cas manager	Nombre de cas collaborateurs
T1	Baisse du stress	Expérience managériale	13	11-15	8	5
T2	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	13	11-15	6	7
T3	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	11	11-15	9	2
T4	Hausse pleine conscience	Expérience managériale	9	6-10	9	0
T5	Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée	Expérience managériale	9	6-10	7	2
T6	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	8	6-10	6	2
T7	Lâcher-prise, prise de recul	Expérience managériale	7	6-10	7	0
T8	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	6	6-10	5	1
T9/T10	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	6	6-10	2	4
T9	Posture managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	4	2-5	1	3
T10	Posture managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	3	2-5	1	2
T11/T12/T13	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateur	6	6-10	0	6
T11	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateur	4	2-5	0	4
T12	Baisse stress collaborateur	Expérience collaborateur	4	2-5	0	4
T13	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateur	2	2-5	0	2
T14	Plus de bien-être au travail	Expérience managériale	4	2-5	4	0
T15	Performance : Meilleure qualité de service au client	Expérience collaborateur	3	2-5	0	3
T16	Meilleures facultés cognitives : attention, mémoire	Expérience managériale	2	2-5	2	0
T17	Décision plus efficace, plus rapide	Pratique managériale	2	2-5	2	0
T18	Meilleur climat émotionnel dans l'équipe	Expérience collaborateur	2	2-5	0	2
T19	Plus de mal-être au travail	Expérience managériale	1	1	1	0
T20	Meilleure satisfaction au travail	Expérience managériale	1	1	1	0
T21	Reflexion projet professionnel	Expérience managériale	1	1	1	0
T22	Trop de confiance en soi collaborateurs, trop libres	Expérience collaborateur	1	1	1	0

Nous avons fait de même pour les liens de causalité : nous les avons tous listés et hiérarchisés à partir des neuf mécanismes issus de l'analyse intra-cas. Il en ressort un total de quarante-sept liens de causalité entre les vingt-deux thèmes, dont la liste des vingt-cinq premiers est proposée ci-dessous (tableau 24, le fichier complet étant proposé en annexe 12). Suite aux regroupements des thèmes « **T9/T10 posture managériale** » et « **T11/T12/T13 effets positifs individuels collaborateurs** » que nous avons expliqués plus haut, tous les liens qui concernent ces deux thèmes ont aussi été regroupés. Par exemple, l'ensemble des liens L3, L4 et L5 qui vont du thème « T2 communication plus d'écoute, moins conflictuelle » vers le thème « T11/T12/T13 effets positifs individuels collaborateur » sont agrégés pour former un seul lien « L3/L4/L5 ». Les regroupements sont visualisés par code couleur dans le tableau 24 ci-après.

Tableau 24 Extrait de la liste des liens de causalité

# lien	Source lien	Catégorie source	Direction	Cible lien	Catégorie cible	TOTAL Nombre de liens	Classement liens
L1	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	9	5-9
L2	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Baisse du stress	Expérience managériale	9	5-9
L3/L4/L5	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateurs	8	5-9
L3	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateurs	3	2-4
L4	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateurs	3	2-4
L5	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	baisse stress collaborateur	Expérience collaborateurs	2	2-4
L6	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	7	5-9
L7	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée	Expérience managériale	6	5-9
L8	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	6	5-9
L9	Baisse du stress	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	5	5-9
L10	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	Vers	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	5	5-9
L11/L12/L13/L14	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	Vers	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateurs	4	2-4
L11	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	Vers	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L12	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	Vers	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L13	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	Vers	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L14	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	Vers	Baisse stress collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L15	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Plus de bien-être au travail	Expérience managériale	4	2-4
L16/L17	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	3	2-4
L16	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	2	2-4
L17	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L18	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Baisse du stress	Expérience managériale	3	2-4
L19	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	3	2-4
L20/L21	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	2	2-4
L20	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L21	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	1	1
L22/L23	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateurs	2	2-4
L22	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L23	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	baisse stress collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L24/L25	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	2	2-4
L24	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L25	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	1	1

Le croisement des vingt-deux thèmes et des quarante-sept liens permet de construire une première représentation visuelle de la modélisation des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Avant de présenter le modèle, nous proposons de faire un point sur l'arrivée à saturation de l'échantillon.

4.2.2 Un échantillon arrivé à saturation

Nous avons vu dans le chapitre 3.3.3. de la partie 2 consacré à la constitution de l'échantillon que nous avons déterminé la taille de l'échantillon en amont du terrain. Rappelons que B.G. Glaser et A.A. Strauss (1967) recommandent une démarche qui se poursuit jusqu'à saturation théorique des catégories. Ayant constitué l'échantillon en amont, nous ne pouvons que constater la saturation ou non de l'échantillon à l'issue du terrain et à l'aune de l'analyse des données.

Il apparaît d'abord que les huit premiers thèmes et les dix premiers liens concernent entre cinq et neuf managers, ce qui montre une redondance importante entre les cas sur ces items. Lorsque nous réalisons les entretiens, nous avons noté à partir du cinquième ou sixième cas des ressemblances très fortes dans les discours des managers concernant les effets de la pleine conscience. Les entretiens suivants ont constitué une répétition de ce discours et apportaient peu de caractéristiques complémentaires au pattern principal qui avait émergé.

Cependant, nous avons aussi constaté que certains entretiens apportaient des caractéristiques particulières complémentaires au pattern, permettant d'enrichir l'analyse.

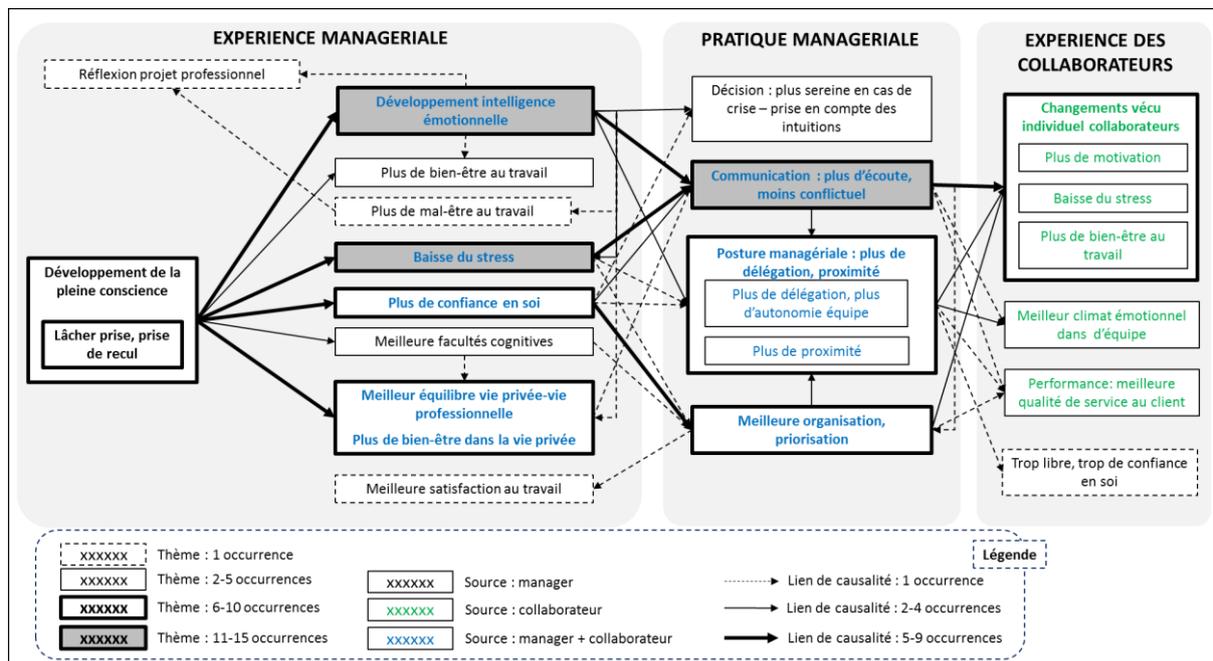
Nous considérons donc, à posteriori, que l'échantillon est bien arrivé à saturation.

Cette petite digression méthodologique réalisée, nous pouvons présenter la modélisation du mécanisme liant pleine conscience et expériences et pratiques managériales

4.2.3 Présentation du modèle

Cette première version du modèle représente de manière exhaustive les thèmes et liens issus des discours des managers et de leurs collaborateurs.

Figure 16 Modélisation intercas du mécanisme liant pleine conscience et expériences et pratiques managériales



Rappelons la légende présentée lors de l'analyse intra-cas : la couleur des textes varie selon l'origine du discours (**noir : manager, vert : collaborateur, bleu : manager et collaborateur**), les liens de causalité entre les thèmes sont représentés par des flèches. Par ailleurs, nous proposons une hiérarchisation de l'intensité des thèmes et des liens de causalité pour identifier et visualiser les axes forts du modèle.

A cet effet, les thèmes sont classés et regroupés par ordre de nombre d'occurrences : une occurrence, deux à cinq occurrences, six à dix occurrences, onze à quinze occurrences. Le nombre possible d'occurrences peut être supérieur à neuf car il regroupe les mentions issues des neuf managers mais aussi celles formulées par leurs dix-neuf collaborateurs.

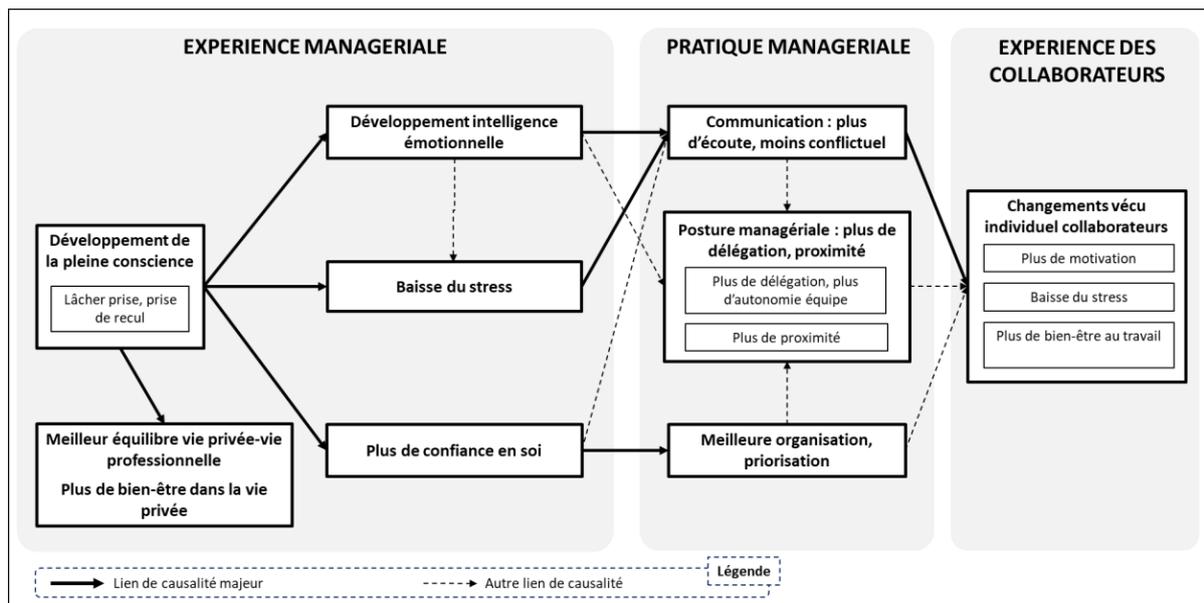
Concernant le nombre d'occurrences liés aux collaborateurs, nous précisons qu'il ne s'agit pas du nombre de collaborateurs mentionnant tel thème mais du nombre de cas manager pour lesquels un ou plusieurs collaborateurs ont mentionné ce thème. En effet, cette approche permet de lisser l'effet lié au fait que nous avons interrogé un nombre variable de collaborateurs pour chaque manager.

Nous avons aussi évalué l'intensité des liens de causalité en notant le nombre d'occurrences et en les hiérarchisant : une à deux occurrences, deux à quatre occurrences, cinq à neuf occurrences. Ces variations d'intensité de thèmes et occurrences sont représentées graphiquement dans le modèle (épaisseur, flèche pleine, flèche en pointillés).

Nous proposons d'abord d'identifier les axes forts du modèle.

Pour ce faire, nous proposons de ne retenir que les thèmes et liens majeurs : six occurrences et plus pour les thèmes, cinq occurrences et plus pour les liens de causalité. Il en découle la modélisation suivante :

Figure 17 Modélisation des principaux processus du mécanisme liant pleine conscience et expérience et pratiques managériales



Nous identifions ainsi cinq processus principaux mis en œuvre dans le modèle :

- Processus 1 : du développement de la pleine conscience à une communication moins conflictuelle avec plus d'écoute
- Processus 2 : du développement de la pleine conscience à une meilleure organisation et priorisation des activités
- Processus 3 : du développement de la pleine conscience à un changement de posture managériale
- Processus 4 : du développement de la pleine conscience à des changements de vécu individuels des collaborateurs
- Processus 5 : du développement de la pleine conscience à un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle

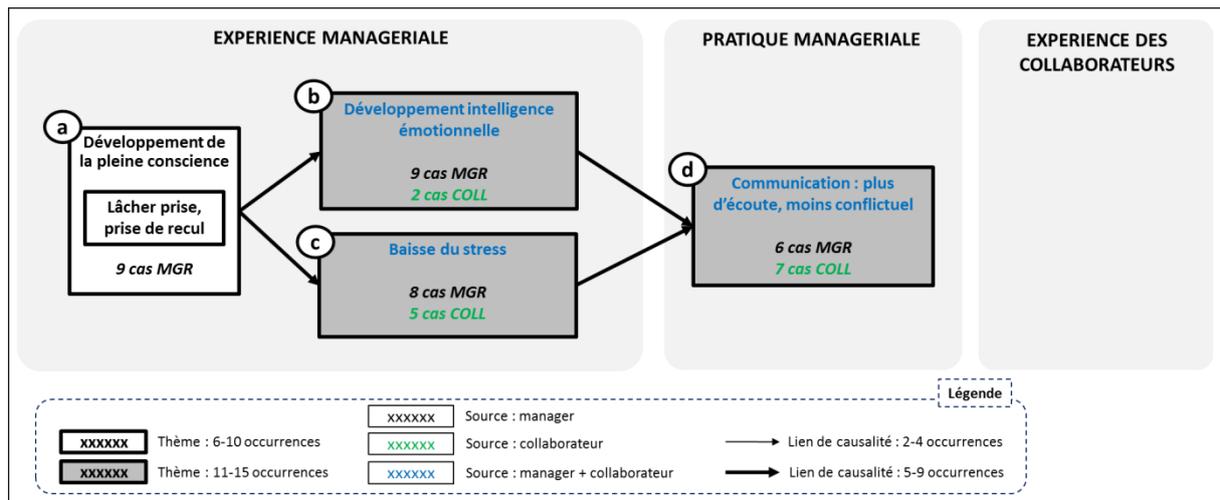
Nous proposons maintenant d'effectuer une analyse plus détaillée du modèle : d'abord nous décrirons les cinq processus mis en œuvre, ensuite, nous comparerons les modèles selon le contexte organisationnel, et enfin nous réaliserons deux focus sur des cas particuliers.

4.2.4 Analyse des principaux processus mis en œuvre dans le modèle

Analysons d'abord les cinq processus clés observés afin d'éclairer leur fonctionnement. En termes de clés de lecture, nous conservons les codes visuels du schéma de modélisation (couleur, épaisseur des graphismes).

4.2.4.1 Processus 1 : du développement de la pleine conscience à une communication moins conflictuelle avec plus d'écoute

Figure 18 Modélisation du processus 1 : pleine conscience - communication



Nous présentons les facteurs (lâcher-prise, développement de l'intelligence émotionnelle et baisse du stress) qui vont avoir pour conséquence une communication moins conflictuelle avec plus d'écoute.

a. Le lâcher prise, la prise de recul

Commençons tout d'abord par « le lâcher-prise, la prise de recul » évoqué par sept managers. Cette dénomination regroupe en réalité deux phénomènes décrits par les managers : une plus grande liberté par rapport au perfectionnisme ou à la pression personnelle, ainsi qu'une plus grande liberté par rapport aux contraintes externes. Ils identifient ce phénomène comme étant une cause importante des transformations qu'ils vivent sur le lieu de travail.

En termes de pression personnelle, les managers indiquent avoir pris conscience des limites de leur capacité à atteindre tous les objectifs fixé et avoir accepté ces limites. Cela leur permet de se libérer de l'automatisme du sentiment d'échec et du stress qu'ils pouvaient vivre auparavant en situation, courante, de sur-sollicitations : « Alors, boule au ventre moins, même plus d'ailleurs. Toujours perfectionniste oui mais j'ai appris à lâcher du mou, parce que de toute façon... Clairement, à moins de m'enlever des collaborateurs c'est juste impossible. Tandis que là, mon organisation étant ce qu'elle est, en fait le truc c'est que je suis très

pragmatique. Donc ayant pesé le pour et le contre, ayant optimisé mon organisation au maximum. Au début ce qui me mettait la boule au ventre, c'est que je me disais mais comment je me débrouille pour ne pas y arriver. Là aujourd'hui, quand je vois mon agenda Outlook, je me dis bah ok. Enfin, tu peux les manier comme des « Lego » dans n'importe quel sens, que ce soit à 10h ou à midi, ton truc il sera plein quoi » (manager plateforme téléphonique).

Par ailleurs, ils prennent plus de liberté pour affirmer auprès de leur entourage professionnel, qu'il s'agisse de leur hiérarchie, de leurs collègues ou de leurs collaborateurs, ce qu'ils estiment pouvoir faire ou ne pas faire et refuser des tâches si nécessaire. Ils prennent aussi la liberté d'agir pour leur propre bien-être sur le lieu de travail en s'octroyant des pauses déjeuner, par exemple, ou en délimitant de manière plus claire leur périmètre de travail, c'est-à-dire en ne prenant plus en charge des tâches qui ne sont pas de leur périmètre et en sollicitant les interlocuteurs dédiés : *« Et je me décharge davantage, y a plein de choses aussi où, voilà je m'aperçois d'un dysfonctionnement, avant j'avais tendance à rentrer tête baissée et creuser, chercher, passer un temps fou, à dire pourquoi ça marche pas nananin. Maintenant je me dis bah voilà, y a des équipes qui sont payées pour ça, c'est leur job, moi c'est pas ma mission. Bah je fais remonter, je dis effectivement, là je constate un dysfonctionnement mais j'essaye pas de chercher pourquoi ça fonctionne pas. » (manager plateforme téléphonique) ; « Régulièrement, très régulièrement j'ai du mal à déjeuner le midi parce que, on me, on m'impose hein entre guillemets, des réunions, des conférences téléphoniques. Et jamais avant je m'autorisais à refuser, parce que voilà je me disais faut toujours être présente, voilà je me mettais des barrières toute seule. Et depuis la formation, je me dis voilà, bienveillance. Donc bienveillance envers les autres mais aussi envers soi-même et pour être mieux après au quotidien et bah je m'autorise à refuser. » (manager plateforme téléphonique).*

Cette prise de recul entraîne pour la quasi-totalité des neuf managers un développement de l'intelligence émotionnelle (neuf managers) et une baisse du stress sur le lieu de travail (huit managers).

b. Le développement de l'intelligence émotionnelle

Ils évoquent d'abord l'intelligence émotionnelle comme une meilleure capacité à ressentir et identifier leurs émotions au moment où elles surviennent. Ce meilleur ressenti permet aux managers de développer une marge de manœuvre pour mieux les maîtriser, moins les subir : *« C'est, en fait, j'ai, par contre sur ce que j'ai, par rapport à avant, j'ai plus pris conscience du moment où quelque chose m'énerve quoi en fait, à ressentir l'espèce d'angoisse qui monte ou le battement, le cœur qui bat un peu plus vite enfin je, je ressens quand, quand, quand ça*

arrive en fait, quand j'suis, dans ma relation avec quelqu'un, je suis mise un peu en difficulté ou ça, je sens que ça va pas » (directeur plateforme téléphonique) ; *« je, j'ai beaucoup plus de facilité, je trouve, à discuter avec eux et à laisser parler mes émotions et, enfin, mon ressenti, aussi, hein, c'est même pas une question d'émotion, là, c'est aussi une question de ressenti. »* (responsable commercial).

Deux managers, notamment ceux qui avaient insisté sur cette difficulté, identifient aussi clairement une meilleure capacité à identifier et analyser les états émotionnels de leur entourage ce qui leur permet de réduire les risques d'erreurs de comportements ou de jugement et améliore leurs échanges avec leur entourage professionnel : *« Bah, moi, quand même, hein, il y a un point sur lequel, voilà, on peut, on peut revenir...c'est le fait que je suis quand même plus à l'aise maintenant pour essayer de décrire aussi les gens. « ... » le pourquoi, le sous-jacent... »* (responsable commercial).

Certains managers développent aussi une plus grande confiance dans leurs intuitions et émotions pour communiquer à leur entourage : *« par rapport au « feed-back » ...que je peux donner ou des messages que je peux envoyer à mon, à mon entourage et à mes managers, je, j'ai beaucoup plus de facilité, je trouve, à discuter avec eux et à laisser parler mes émotions et, enfin, mon ressenti, aussi, hein, c'est même pas une question d'émotion, là, c'est aussi une question de ressenti »* (responsable commercial).

c. La baisse du stress

Nous notons aussi que la baisse du stress au travail est évoquée par la quasi-totalité des managers (huit sur neuf). Rappelons que cinq d'entre eux attribuent initialement ce stress à une pression personnelle. En la réduisant, comme nous l'avons vu plus haut, le développement de la pleine conscience permet aux managers de réduire leur stress. Ce point est à rapprocher d'un meilleur bien-être au travail mentionné par quatre managers. En effet, ils indiquent que le stress est une source importante de mal-être ou de souffrance au travail : *« Alors, boule au ventre moins, même plus d'ailleurs. Toujours perfectionniste oui mais j'ai appris à lâcher du mou »* (manager plateforme téléphonique).

Les collaborateurs confirment pour leur part que leur manager paraît moins stressé, plus détendu au travail (cinq managers). Ils se basent sur les comportements verbaux et non verbaux de leur manager pour effectuer cette constatation ; le manager est plus souriant, plus ouvert ou avenant et s'agite moins ou court moins dans les bureaux : *« Bah j'avais l'impression qu'elle courait plus partout, elle était plus stressée. Alors que là j'ai l'impression, bah elle est plus souriante,*

plus cool je trouve, même si la charge de travail est la même, mais je pense qu'elle doit gérer ça autrement » (conseiller téléphonique).

d. Une communication par le manager moins conflictuelle avec plus d'écoute

Le développement de l'intelligence émotionnelle associée à la baisse du stress génère un changement dans la manière de communiquer des managers (pour six d'entre eux) : ils développent des qualités d'écoute et ont une communication moins conflictuelle ou agressive. Au-delà d'une plus grande disponibilité (liée à leur meilleure organisation), les managers développent leur écoute dans l'échange avec leurs collaborateurs. Ce temps d'écoute, avant de prendre la parole, leur permet, d'une part, de mieux comprendre les messages de leurs collaborateurs, et d'autre part, leur donne un temps pour recevoir les messages et les émotions avant de réfléchir à la réponse qu'ils vont y apporter. Cette qualité est notamment utile en cas d'échange conflictuel pour rechercher des solutions appropriées et éviter une surenchère verbale. Enfin, cette écoute permet au collaborateur de se sentir lui-même entendu : *« Si, si ça a changé, justement dans la réception de l'émotion de l'autre. C'est je me dis, par exemple quelqu'un qui est en colère même si j'ai toujours plus ou moins accepté mais voilà quelqu'un qui a un message à faire passer, j'étais peut-être plus dans le conseil tout de suite au départ et là j'ai l'impression que j'écoute plus....Je, je laisse l'autre s'exprimer quoi. Je dirais plus ça. Je me dis stop là, voilà je fais mon stop, qu'est-ce qui se passe, voilà bah vas-y raconte-moi qu'est-ce qui y a, voilà. Et alors peu importe c'est la colère, ça peut être autre chose, ouais moi je pense que voilà je suis plus à l'écoute »* (directeur plateforme téléphonique).

Grâce à cette écoute et à une meilleure intelligence émotionnelle, les managers maîtrisent mieux leur communication et ont une communication moins conflictuelle avec leur entourage professionnel. Ainsi, dans une situation de conflit, les managers communiquent de manière plus apaisée, en évitant une surenchère verbale. Par ailleurs, ils effectuent des feedbacks négatifs avec plus de calme : *« Je suis moins dans l'immédiateté. C'est à dire que...avant, j'étais...à répondre du tac au tac, par e-mail ou même par oral. Et, maintenant, je prends plus ...Quand un truc m'énerve ...je me dis : « Tiens, celui-là, je vais le mettre de côté parce qu'il va m'énerver...il m'énerve ». Donc, je sais pas pourquoi, je peux répondre sans, sans m'énerver... »* (manager projets transverses), *« ça m'a vraiment permis de, de comprendre que voilà, les messages, on a pas besoin d'être énervé pour faire passer des messages très clairs quoi. »* (directeur plateforme téléphonique).

Nous constatons que les collaborateurs corroborent les discours des managers sur leur communication : ils les écoutent plus, sont plus attentifs à leurs besoins et difficultés et ont une

communication moins conflictuelle : « *et plus dans le, dans le « laisser parler », le laisser exprimer ce qu'on avait à ressentir sur...sur les problèmes du moment, quoi... En fait, la différence principale, je dirais, se joue sur le...sur la capacité, en fait, à...écouter ce que peut lui rapporter son équipe* » (commercial grands comptes) ; « *Bah , déjà, lors des « calls », c'est beaucoup plus calme « RIRES », il y a moins d'engueulades, il y a moins de « montées dans les tours »...Il y a...Elle prend...je pense qu'il y a des choses qui la frustrent...Ou des choses, peut-être, auxquelles on va pas assez vite, ou des fois qu'on oublie et, du coup, c'est souvent pris avec humour, pas forcément de manière cinglante, comme ça., comme ça pouvait l'être, des fois...* » (collaborateur projets transverses).

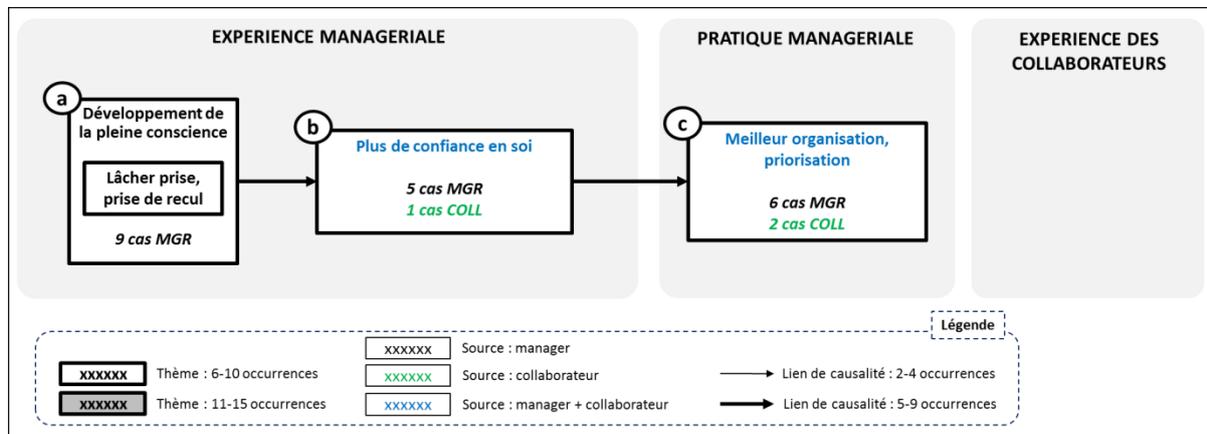
Le tableau 25 qui suit illustre ce premier processus. Il s'agit exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 25 Du développement de la pleine conscience à un changement de communication

<p>a. Développement de la pleine conscience Lâcher prise / prise de recul 9 cas MGR</p>	<p align="center">Lâcher prise / prise de recul</p> <p><u>Moins de pression personnelle</u> « Bah ma prise de recul c'est ben si le travail est pas fait bah il est pas fait tu te rend pas malade » (manager plateforme téléphonique) ; « Toujours perfectionniste oui mais j'ai appris à lâcher du mou » (manager plateforme téléphonique) ;</p> <p><u>Plus grande liberté par rapport aux contraintes externes</u> « Régulièrement, très régulièrement j'ai du mal à déjeuner le midi parce que, on me, on m'impose hein entre guillemets, des réunions, des conférences téléphoniques. Et jamais avant je m'autorisais à refuser, parce que voilà je me disais faut toujours être présente, voilà je me mettais des barrières toute seule. Et depuis la formation, je me dis voilà, bienveillance. Donc bienveillance envers les autres mais aussi envers soi-même et pour être mieux après au quotidien et bah je m'autorise à refuser. » (manager plateforme téléphonique)</p>
<p>b. Développement de l'intelligence émotionnelle 9 cas MGR 2 cas COLL</p>	<p align="center">Développement de l'intelligence émotionnelle</p> <p>« C'est, en fait, j'ai, par contre sur ce que j'ai, par rapport à avant, j'ai plus pris conscience du moment où quelque chose m'énerve quoi en fait, à ressentir l'espèce d'angoisse qui monte ou le battement, le cœur qui bat un peu plus vite enfin je, je ressens quand, quand, quand ça arrive en fait, quand j'suis, dans ma relation avec quelqu'un, je suis mise un peu en difficulté ou ça, je sens que ça va pas » (directeur plateforme téléphonique)</p> <p><i>Bah, c'est...elle s'étonne moins, elle s'étonne moins de ...de critiques qu'on peut, qu'on peut lui faire sur, sur ses « soft skills », comme on dit, hein. (collaborateur projets transverses)</i></p>
<p>c. Baisse du stress 8 cas MGR 5 cas COLL</p>	<p align="center">Baisse du stress</p> <p>« Bah il est, j'en, je suis moins stressée franchement, j'ai moins de stress » (manager plateforme téléphonique) ; « Actuellement je me sens beaucoup plus détendue » (manager plateforme téléphonique)</p> <p><i>« je la trouve même moins stressée qu'avant, je trouve qu'elle est plus détendue...Bah j'avais l'impression qu'elle courait plus partout, elle était plus stressée. Alors que là j'ai l'impression, bah elle est plus souriante, plus cool je trouve... » (conseiller téléphonique)</i></p>
<p>d. Communication : plus d'écoute, moins conflictuel 6 cas MGR 7 cas COLL</p>	<p align="center">Communication : plus d'écoute, moins conflictuel</p> <p><u>Plus d'écoute</u> « Si, si ça a changé, justement dans la réception de l'émotion de l'autre. C'est je me dis, par exemple quelqu'un qui est en colère même si j'ai toujours plus ou moins accepté mais voilà quelqu'un qui a un message à faire passer, j'étais peut-être plus dans le conseil tout de suite au départ et là j'ai l'impression que j'écoute plus...Je, je laisse l'autre s'exprimer quoi. Je dirais plus ça. Je me dis stop là, voilà je fais mon stop, qu'est-ce qui se passe, voilà bah vas-y raconte-moi qu'est-ce qui y a, voilà. Et alors peu importe c'est la colère, ça peut être autre chose, ouais moi je pense que voilà je suis plus à l'écoute » (directeur plateforme téléphonique)</p> <p><i>« et plus dans le, dans le « laisser parler », le laisser exprimer ce qu'on avait à ressentir sur...sur les problèmes du moment, quoi... En fait, la différence principale, je dirais, se joue sur le...sur la capacité, en fait, à...écouter ce que peut lui rapporter son équipe » (commercial grands comptes)</i></p> <p><u>Communication moins conflictuelle</u> « Je suis moins dans l'immédiateté. C'est-à-dire que...avant, j'étais...à répondre du tac au tac, par e-mail ou même par oral. Et, maintenant, je prends plus ...Quand un truc m'énerve ...je me dis : « Tiens, celui-là, je vais le mettre de côté parce qu'il va m'énerver...il m'énerve ».Donc... je peux répondre sans, sans m'énerver... » (manager projet transverses)</p> <p><i>« Bah, déjà, lors des « calls », c'est beaucoup plus calme « RIRES », il y a moins d'engueulades, il y a moins de « montées dans les tours »...Il y a...Elle prend...je pense qu'il y a des choses qui la frustrerent...Ou des choses, peut-être, auxquelles on va pas assez vite, ou des fois qu'on oublie et, du coup, c'est souvent pris avec humour, pas forcément de manière cinglante, comme ça., comme ça pouvait l'être, des fois... » (collaborateur projets transverses)</i></p>

4.2.4.2 Processus 2 : du développement de la pleine conscience à une meilleure organisation et priorisation des activités

Figure 19 Modélisation du processus 2 : pleine conscience - organisation et priorisation des activités



Nous présentons les facteurs (lâcher-prise et renforcement de la confiance en soi) qui vont avoir pour conséquence une meilleure organisation et une meilleure priorisation des tâches du manager.

a. Le lâcher-prise, la prise de recul

Nous repartons ici aussi du phénomène de lâcher prise et de prise de recul déjà décrit dans le processus précédent et que nous ne détaillons donc pas ici.

b. Une plus grande confiance en soi

Le lâcher prise entraîne un renforcement de la confiance en soi des managers (pour cinq d'entre eux), qu'il s'agisse de l'expression de leurs opinions ou de leurs recommandations dans des processus décisionnels ou encore de l'affirmation de leurs propres priorités vis-à-vis de leur entourage professionnel et de leur hiérarchie : « *mais maintenant je, je... je, j'affirme haut et fort que je suis pas, que j'ai pas réponse à tout* » (manager plateforme téléphonique) ; « *j'ai ouvert un compte, un nouveau, un nouveau compte...effectivement, là, récemment...On n'est pas extrêmement en phase avec...bon avec certaines, certaines personnes au-dessus de moi sur l'ouverture de ce compte et moi, de manière comme ça, intuitive, effectivement, je pense que c'est, que, que ce compte, il faut l'ouvrir. La direction n'est pas tout à fait de cet avis-là. On l'a ouvert. On va voir comment ça se passe. Auparavant, j'aurais laissé ma direction décider, j'aurais donné des éléments, des pour, des contre mais j'aurais pas forcément...* » (responsable commercial).

c. Une meilleure organisation et priorisation des tâches

Pour beaucoup, cette prise de confiance en soi, associée à la prise de recul leur permet de mieux organiser leur travail et prioriser les sollicitations et tâches (six managers). Rappelons qu'il s'agissait d'une des principales difficultés liées au rôle de manager et qu'elle suscitait beaucoup de stress et de souffrance. L'effet positif sur l'organisation du travail est quasiment toujours le premier effet mentionné par les managers dans la chronologie du discours. Trois phénomènes semblent donc expliquer ce progrès et se retrouvent dans les discussions avec les managers. Tout d'abord, le lâcher prise et l'acceptation de ne pas pouvoir tout faire en même temps : le manager fait le tri entre les sollicitations qui lui paraissent essentielles et celles qui sont annexes auxquelles il décide de ne pas répondre immédiatement, voire pas du tout : *«Oui, c'est ça. Alors j'ai essayé bah comme je disais tout à l'heure, j'essaye de prioriser, tant pis, un mail qui arrive, j'suis, j'peux le lire en diagonale mais je vais pas répondre tout de suite. Parce que je suis sur autre chose, tant pis je répondrai dans une heure, dans deux heures ou demain. »* (manager de plateforme téléphonique). Ensuite, le manager prend un temps de réflexion pour prioriser les activités avant de s'y lancer : *« Alors en fait, parfois la, la gestion des priorités était compliquée parce qu'on avait tout plein de sujets à gérer et qu'on mélangeait un peu tout puis on revenait sur un autre sujet, puis... Alors que maintenant on prend un temps d'arrêt. Tu vois on gère un sujet, on prend un temps d'arrêt, on regère un sujet, on essaye vraiment de faire les choses de manière beaucoup plus structurée»* (manager de plateforme téléphonique). Et enfin, la prise de confiance lui permet, comme vu plus haut, de communiquer cette priorisation à son entourage professionnel ou sa hiérarchie : *« Et voilà, et voilà moi-même je me suis dit voilà, en cas de, si on m'interroge j'aurais un autre moyen pour vérifier et tout de suite j'ai annoncé à mes collègues et à ma hiérarchie que, je faisais le minimum de ce qui était demandé. »* (manager de plateforme téléphonique).

Notons que les effets sur le bien-être des managers sont marquants : ils se disent moins stressés, moins énervés, plus détendus. Ils précisent qu'il ne s'agit pas de ne plus faire leur travail ou de ne plus être consciencieux mais de prendre du recul et d'identifier ce qui est possible de faire dans un délai donné par rapport à un niveau de sollicitations auquel ils ne pourront de toute manière pas répondre en totalité. Par ricochet, ils identifient une plus grande efficacité au travail : meilleure concentration, meilleure répartition de l'effort sur les sujets importants qui produit de meilleurs résultats sur leurs projets : *« J'ai lâché ...plus prise avec plus de gens, ce qui me permet de lâcher moins prise avec...des trucs vraiment super importants....On va*

dire...je répartis mieux l'effort ...Je suis pas tout le temps à fond, à fond, à fond, à fond, dans le contrôle» (manager projets transverses).

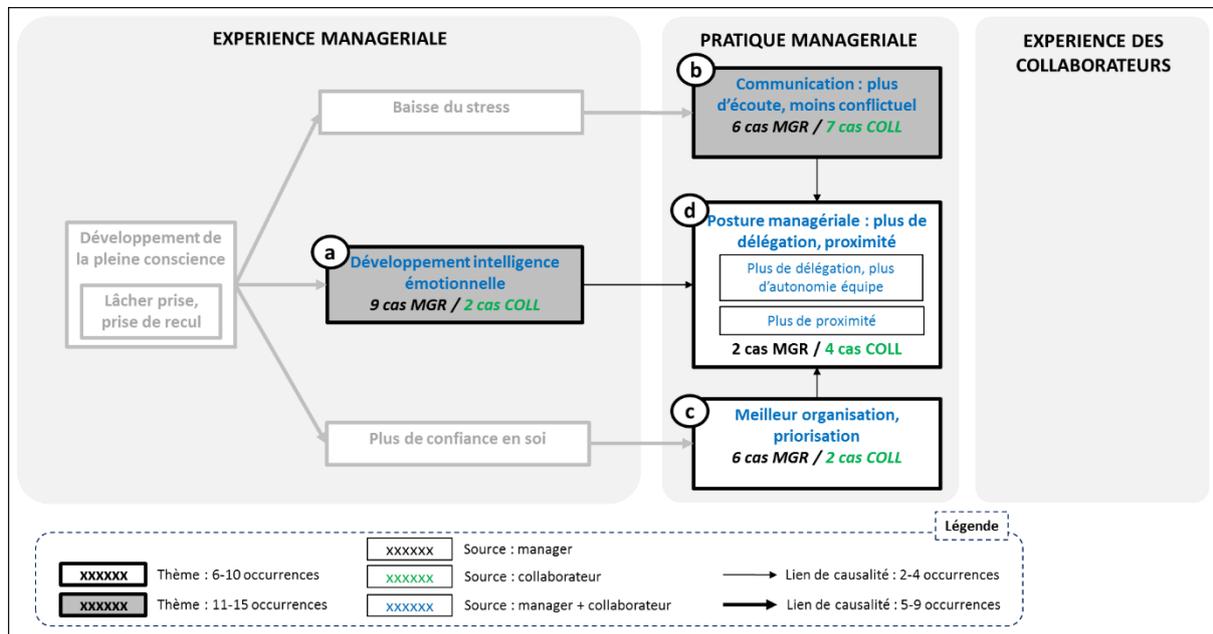
Le tableau 26 synthétise ce deuxième processus. Il s'agit exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 26 Du développement de la pleine conscience à une meilleure organisation et priorisation des activités

<p>a. Développement de la pleine conscience Lâcher prise / prise de recul 9 cas MGR</p>	<p style="text-align: center;">Lâcher prise / prise de recul</p> <p><u>Moins de pression personnelle</u> <i>« Bah ma prise de recul c'est ben si le travail est pas fait bah il est pas fait tu te rends pas malade » (manager plateforme téléphonique) ; « Toujours perfectionniste oui mais j'ai appris à lâcher du mou » (manager plateforme téléphonique) ;</i></p> <p><u>Plus grande liberté par rapport aux contraintes externes</u> <i>« Régulièrement, très régulièrement j'ai du mal à déjeuner le midi parce que, on me, on m'impose hein entre guillemets, des réunions, des conférences téléphoniques. Et jamais avant je m'autorisais à refuser, parce que voilà je me disais faut toujours être présente, voilà je me mettais des barrières toute seule. Et depuis la formation, je me dis voilà, bienveillance. Donc bienveillance envers les autres mais aussi envers soi-même et pour être mieux après au quotidien et bah je m'autorise à refuser. » (manager plateforme téléphonique)</i></p>
<p>b. Plus de confiance en soi 5 cas MGR 1 cas COLL</p>	<p style="text-align: center;">Plus de confiance en soi</p> <p><i>« mais maintenant je, je... je, j'affirme haut et fort que je suis pas, que j'ai pas réponse à tout » (manager plateforme téléphonique) ; « j'ai ouvert un compte, un nouveau, un nouveau compte...effectivement, là, récemment... On n'est pas extrêmement en phase avec...bon avec certaines, certaines personnes au-dessus de moi sur l'ouverture de ce compte et moi, de manière comme ça, intuitive, effectivement, je pense que c'est, que, que ce compte, il faut l'ouvrir. La direction n'est pas tout à fait de cet avis-là. On l'a ouvert. On va voir comment ça se passe. Auparavant, j'aurais laissé ma direction décider, j'aurais donné des éléments, des pour, des contre mais j'aurais pas forcé... » (responsable commercial)</i></p> <p><i>« Il a pris, il est, il a pris beaucoup d'assurance de par ses formations... et aujourd'hui... par rapport, on s'était vu au mois d'octobre, et bien il est plus, je le trouve beaucoup plus sûr de lui. Et... beaucoup moins hésitant » (conseiller téléphonique)</i></p>
<p>c. Meilleure organisation, priorisation 6 cas MGR 2 cas COLL</p>	<p style="text-align: center;">Meilleure organisation, priorisation</p> <p><u>Hiérarchisation des sollicitations</u> <i>«Oui, c'est ça. Alors j'ai essayé bah comme je disais tout à l'heure, j'essaye de prioriser, tant pis, un mail qui arrive, j'suis, j'peux le lire en diagonale mais je vais pas répondre tout de suite. Parce que je suis sur autre chose, tant pis je répondrai dans une heure, dans deux heures ou demain. » (manager de plateforme téléphonique) ; « J'ai beaucoup travaillé dessus, suite à ces séances, parce que du coup voilà. Ma priorité c'est l'humain. Je suis manager, ma priorité c'est l'humain, c'est clairement défini, si je dois prioriser une chose, c'est bien ça. Et du coup tout ce qui est administratif ou autre... Si je dois caler quelque chose en rapport à l'humain, je le caserai toujours en premier. Donc déjà ça m'a beaucoup aidé pour ma gestion de priorités.» (manager de plateforme téléphonique)</i></p> <p><u>Prise d'un temps de réflexion avant d'engager des actions</u> <i>« Alors en fait, parfois la, la gestion des priorités était compliquée parce qu'on avait tout plein de sujets à gérer et qu'on mélangeait un peu tout puis on revenait sur un autre sujet, puis... Alors que maintenant on prend un temps d'arrêt. Tu vois on gère un sujet, on prend un temps d'arrêt, on regère un sujet, on essaye vraiment de faire les choses de manière beaucoup plus structurée» (manager de plateforme téléphonique)</i></p> <p><i>« j'la sentais plus débordée avant, en fait, même si bon, aujourd'hui, il y a...elle est toujours pas mal occupée, mais on la sent beaucoup plus accessible, moins...débordée, et...ouais. » (conseiller téléphonique)</i></p>

4.2.4.3 Processus 3 : du développement de la pleine conscience à un changement de posture managériale

Figure 20 Modélisation du processus 3 : pleine conscience - changement de posture managériale



Nous présentons le changement de posture managériale : le manager délègue plus à son équipe mais il est plus proche d'eux.

Nous ne revenons pas sur les points *a* (développement de l'intelligence émotionnelle du manager), *b* (communication, plus d'écoute, moins conflictuel) et *c* (meilleure organisation, priorisation) déjà présentés précédemment et qui mènent au changement de posture managériale.

d. Changement de posture managériale : plus de délégation, plus de proximité

La combinaison d'une meilleure intelligence émotionnelle, d'une meilleure organisation et priorisation du travail et d'une communication plus apaisée et tournée vers l'écoute entraîne un changement de posture managériale. Deux managers et les collaborateurs de quatre d'entre-eux mentionnent ce point.

Deux phénomènes sont mentionnés : soit le manager accorde plus d'autonomie à son équipe, responsabilise plus ses collaborateurs et est moins directif, soit il est plus proche et plus disponible pour son équipe. Certains des managers ont conscience d'avoir évolué sur ces points : « Et je délègue beaucoup aussi, au niveau de mon équipe, ça, ça m'a apporté aussi... J'ai, oui. J'ai appris à déléguer à beaucoup déléguer » (manager plateforme téléphonique) ; « je suis plus dans l'interpersonnel, c'est-à-dire qu'effectivement, j'essaie d'aller déjeuner avec

les gens...je me suis surprise à aller boire des coups avec les gens, le soir, à aller dîner » (manager projets transverses).

Pour quatre cas, les collaborateurs confirment ce changement de posture : *« J'ai...de ce fait, j'ai eu le sentiment qu'il est beaucoup moins...beaucoup moins directif... parce que, en fait, finalement l'énerverment, enfin l'énerverment dans le cas de mon manager, souvent pouvait se traduire aussi par des réactions où...il laissait le sentiment qu'il voulait reprendre la main sur tout...Et...et, et être beaucoup plus dans le contrôle et le, le, la redirection stricte des missions »* (commercial grands comptes); *« Ça fait vraiment équipe, en fait. C'est vrai qu'avant, on la sentait plus distante, et...'fin qu'elle était pas vraiment « là », même si, bon, ben on...pouvait lui poser une question, et...elle allait quand même nous répondre, mais, 'fin elle était là, sans être là, et que là, du coup, c'est pas...on sent vraiment qu'on est une équipe « INSISTANCE », et on est entre nous , et on va...on va l'faire ensemble, quoi, 'fin j'trouve...c'est...c'est bien, c'est marrant »* (conseiller téléphonique). Notons que les cas pour lesquels les collaborateurs notent ce changement sont plus nombreux que les cas pour lesquels les managers le notent : deux managers changent donc de posture managériale sans le mentionner lors des entretiens ou sans en avoir explicitement conscience.

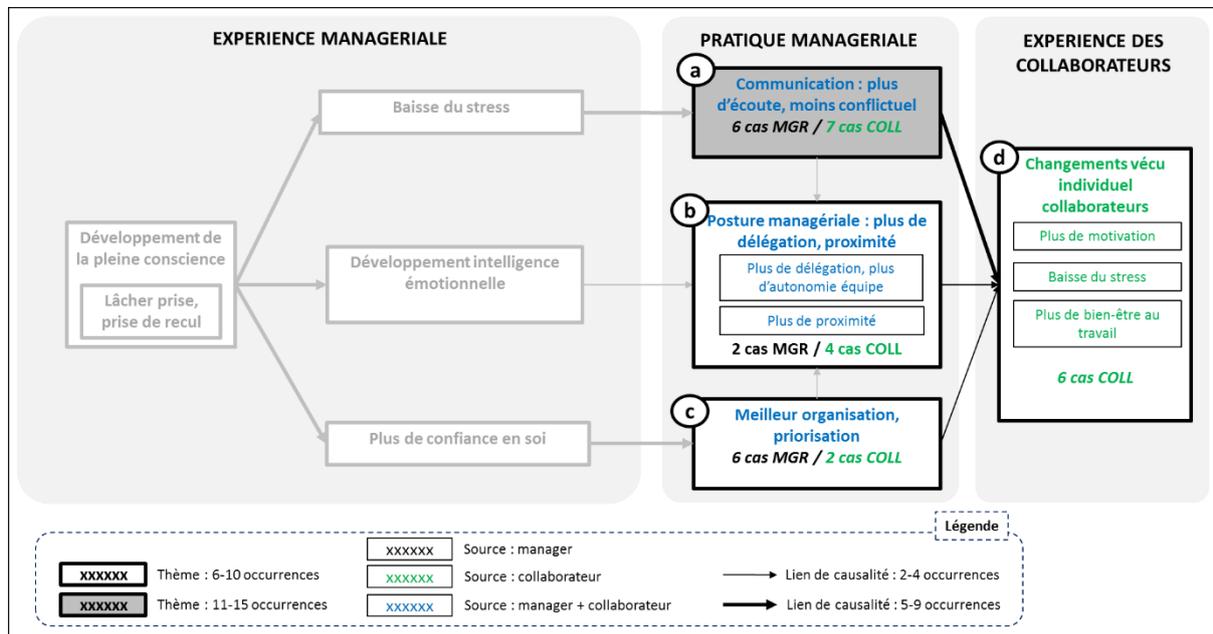
Le tableau 27 synthétise ce troisième processus initié par le développement de la pleine conscience : à des fins de lisibilité, nous ne restituons ici que les trois thèmes provoquant directement le changement de posture managériale. Il s'agit aussi exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 27 Du développement de la pleine conscience à un changement de posture managériale

<p>a. Développement de l'intelligence émotionnelle</p> <p>9 cas MGR 2 cas COLL</p>	<p align="center">Développement de l'intelligence émotionnelle</p> <p>« C'est, en fait, j'ai, par contre sur ce que j'ai, par rapport à avant, j'ai plus pris conscience du moment où quelque chose m'énerve quoi en fait, à ressentir l'espèce d'angoisse qui monte ou le battement, le cœur qui bat un peu plus vite enfin je, je ressens quand, quand, quand ça arrive en fait, quand j'suis, dans ma relation avec quelqu'un, je suis mise un peu en difficulté ou ça, je sens que ça va pas » (directeur plateforme téléphonique)</p>
<p>c. Meilleure organisation, priorisation</p> <p>6 cas MGR 2 cas COLL</p>	<p align="center">Meilleure organisation, priorisation</p> <p><u>Hiérarchisation des sollicitations</u> « J'ai lâché ...plus prise avec plus de gens, ce qui me permet de lâcher moins prise avec...des trucs vraiment super importants....On va dire...je répartir mieux l'effort ...Je suis pas tout le temps à fond, à fond, à fond, à fond, dans le contrôle» (manager projets transverses).</p> <p><u>Prise d'un temps de réflexion avant d'engager des actions</u> « Alors en fait, parfois la, la gestion des priorités était compliquée parce qu'on avait tout plein de sujets à gérer et qu'on mélangeait un peu tout puis on revenait sur un autre sujet, puis... Alors que maintenant on prend un temps d'arrêt. Tu vois on gère un sujet, on prend un temps d'arrêt, on regère un sujet, on essaye vraiment de faire les choses de manière beaucoup plus structurée» (manager de CRC) ; « j'la sentais plus débordée avant, en fait, même si bon, aujourd'hui, il y a...elle est toujours pas mal occupée, mais on la sent beaucoup plus accessible, moins...débordée, et...ouais. » (conseiller téléphonique)</p>
<p>b. Communication plus d'écoute, moins conflictuel</p> <p>6 cas MGR 7 cas COLL</p>	<p align="center">Communication : plus d'écoute, moins conflictuel</p> <p><u>Plus d'écoute</u> « Si, si ça a changé, justement dans la réception de l'émotion de l'autre. C'est je me dis, par exemple quelqu'un qui est en colère même si j'ai toujours plus ou moins accepté mais voilà quelqu'un qui a un message à faire passer, j'étais peut-être plus dans le conseil tout de suite au départ et là j'ai l'impression que j'écoute plus....Je, je laisse l'autre s'exprimer quoi... Je me dis stop là, voilà je fais mon stop, qu'est-ce qui se passe, voilà bah vas-y raconte-moi qu'est-ce qui y a, voilà. Et alors peu importe c'est la colère, ça peut être autre chose, ouais moi je pense que voilà je suis plus à l'écoute » (directeur plateforme téléphonique) ; « et plus dans le, dans le « laisser parler », le laisser exprimer ce qu'on avait à ressentir sur...sur les problèmes du moment, quoi... En fait, la différence principale, je dirais, se joue sur le...sur la capacité, en fait, à...écouter ce que peut lui rapporter son équipe » (commercial grands comptes)</p> <p><u>Communication moins conflictuelle</u> « Je suis moins dans l'immédiateté. C'est-à-dire que...avant, j'étais...à répondre du tac au tac, par e-mail ou même par oral. Et, maintenant, je prends plus ...Quand un truc m'énerve ...je me dis : « Tiens, celui-là, je vais le mettre de côté parce qu'il va m'énerver...il m'énerve ».Donc... je peux répondre sans, sans m'énerver... » (manager projets transverses) ; « Bah , déjà, lors des « calls », c'est beaucoup plus calme « RIRES », il y a moins d'engueulades, il y a moins de « montées dans les tours »...Il y a...Elle prend...je pense qu'il y a des choses qui la frustrerent...Ou des choses, peut-être, auxquelles on va pas assez vite, ou des fois qu'on oublie et, du coup, c'est souvent pris avec humour, pas forcément de manière cinglante, comme ça., comme ça pouvait l'être, des fois... » (collaborateur projets transverses)</p>
<p>d. Posture managériale : plus de délégation, plus de proximité</p> <p>2 cas MGR 4 cas COLL</p>	<p align="center">Posture managériale : plus de délégation, plus de proximité</p> <p><u>Plus de délégation</u> « Et je délègue beaucoup aussi, au niveau de mon équipe, ça, ça m'a apporté aussi... J'ai, oui. J'ai appris à déléguer à beaucoup déléguer » (manager plateforme téléphonique) ; « Je pense que ces derniers mois, ce sur quoi il a le plus travaillé, c'est ça, c'est nous laisser beaucoup plus...nous laisser plus la, la parole et le...l'initiative de quant au...quant à la hiérarchisation de la mission. » (commercial grands comptes) »</p> <p><u>Plus de proximité</u> « je suis plus dans l'interpersonnel, c'est-à-dire qu'effectivement, j'essaie d'aller déjeuner avec les gens...je me suis surprise à aller boire des coups avec les gens, le soir, à aller dîner » (manager projets transverses) ; « Ça fait vraiment équipe, en fait. C'est vrai qu'avant, on la sentait plus distante, et...fin qu'elle était pas vraiment « là », même si, bon, ben on...pouvait lui poser une question, et...elle allait quand même nous répondre, mais, fin elle était là, sans être là, et que là, du coup, c'est pas...on sent vraiment qu'on est une équipe « INSISTANCE », et on est entre nous, et on va...on va l'faire ensemble, quoi, fin j'trouve...c'est...c'est bien, c'est marrant » (conseiller téléphonique).</p>

4.2.4.4 Processus 4 : du développement de la pleine conscience à des changements de d'expérience individuelle des collaborateurs

Figure 21 Modélisation du processus 4 : pleine conscience - expérience des collaborateurs



Nous présentons l'expérience individuelle des collaborateurs sur le lieu de travail.

Nous ne revenons pas sur les points *a* (communication, plus d'écoute, moins conflictuel), *b* (posture managériale, plus de délégation, proximité) et *c* (meilleure organisation, priorisation) déjà présentés précédemment et qui mènent au changement de vécu individuel des collaborateurs.

d. Un changement d'expérience individuelle du collaborateur sur le lieu de travail

Les changements de comportement des managers – communication, posture managériale et organisation – génèrent des effets positifs sur la manière dont les collaborateurs vivent leur travail. Ces changements concernent les collaborateurs de six des neuf managers.

Ils indiquent soit se sentir moins stressé au travail, soit se sentir plus motivés, soit se sentir mieux de manière générale au travail : « Ben c'est mieux, parce que du coup on...on se sent plus motivé. Plus d'implication au sein de...de l'équipe » (conseiller téléphonique) ; « c'est plus valorisant parce qu'on a le sentiment, déjà, d'être moins infantilisé. Parce que la, la, la réaction première, quand on a le, quelqu'un qui s'énerve comme ça, qui reprend la main en donnant des directions très claires, c'est le, le sentiment de se ...retrouver...20 ans en arrière, derrière un banc d'école... et d'avoir le maître qui dit : « vous faites ça , ça et ça et puis c'est tout, quoi ...et si t'es pas content, tu vas au coin» » (commercial grand comptes) ; « Si je lui

demande, bon ben je sais qu'elle va pas...elle va pas le refuser. Elle va trouver... elle va essayer de trouver un temps pour, pour m'expliquer, pour venir...voilà. Eh bien, plus... c'est appréciable, parce que bon, c'est...et puis on...se sent plus à l'aise, aussi, dans le travail »
(conseiller téléphonique)

Certains collaborateurs mentionnent d'autres impacts sur leur quotidien : une meilleure qualité de service au client pour la plateforme téléphonique car ils ont plus facilement réponse à leur demande d'aide par le manager et une meilleure ambiance collective ou un meilleur esprit d'équipe. Ces points sont cependant plus anecdotiques en termes d'intensité du discours.

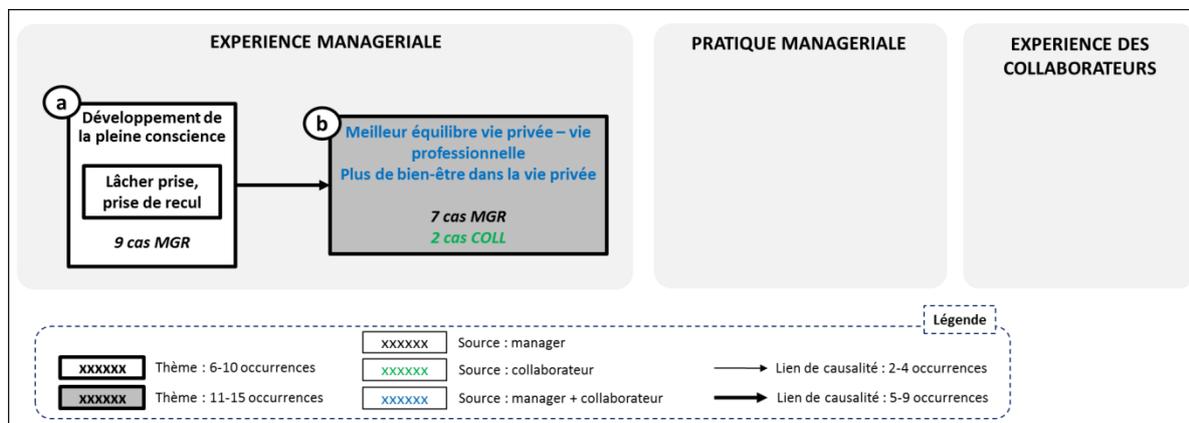
Le tableau 28 synthétise ce quatrième processus : à des fins de lisibilité, nous ne restituons ici que les trois thèmes provoquant directement le changement de vécu des collaborateurs. Là aussi, il s'agit exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 28 Du développement de la pleine conscience à des changements d'expérience des collaborateurs

<p>a. Communication plus d'écoute, moins conflictuel</p> <p>6 cas MGR 7 cas COLL</p>	<p>Communication : plus d'écoute, moins conflictuel</p> <p><u>Plus d'écoute</u> « et plus dans le, dans le « laisser parler », le laisser exprimer ce qu'on avait à ressentir sur...sur les problèmes du moment, quoi... En fait, la différence principale, je dirais, se joue sur le...sur la capacité, en fait, à...écouter ce que peut lui rapporter son équipe » (commercial grands comptes)</p> <p><u>Communication moins conflictuelle</u> « Bah , déjà, lors des « calls », c'est beaucoup plus calme « RIRES », il y a moins d'engueulades, il y a moins de « montées dans les tours »...Il y a...Elle prend...je pense qu'il y a des choses qui la frustrant...Ou des choses, peut-être, auxquelles on va pas assez vite, ou des fois qu'on oublie et, du coup, c'est souvent pris avec humour, pas forcément de manière cinglante, comme ça., comme ça pouvait l'être, des fois... » (collaborateur projets transverses)</p>
<p>b. Posture managériale : plus de délégation, plus de proximité</p> <p>2 cas MGR 4 cas COLL</p>	<p>Posture managériale : plus de délégation, plus de proximité</p> <p><u>Plus de délégation</u> « Je pense que ces derniers mois, ce sur quoi il a le plus travaillé, c'est ça, c'est nous laisser beaucoup plus...nous laisser plus la, la parole et le...l'initiative de quant au...quant à la hiérarchisation de la mission. » (commercial grands comptes)</p> <p><u>Plus de proximité</u> « Ça fait vraiment équipe, en fait. C'est vrai qu'avant, on la sentait plus distante, et... 'fin qu'elle était pas vraiment « là », même si, bon, ben on...pouvait lui poser une question, et...elle allait quand même nous répondre, mais, 'fin elle était là, sans être là, et que là, du coup, c'est pas...on sent vraiment qu'on est une équipe « INSISTANCE », et on est entre nous , et on va...on va l'faire ensemble, quoi, 'fin j'trouve...c'est...c'est bien, c'est marrant » (conseiller téléphonique).</p>
<p>c. Meilleure organisation, priorisation</p> <p>6 cas MGR 2 cas COLL</p>	<p>Meilleure organisation, priorisation</p> <p><u>Hiérarchisation des sollicitations</u> « J'ai lâché ...plus prise avec plus de gens, ce qui me permet de lâcher moins prise avec...des trucs vraiment super importants....On va dire...je répartir mieux l'effort ...Je suis pas tout le temps à fond, à fond, à fond, à fond, dans le contrôle» (manager projets transverses).</p> <p><u>Prise d'un temps de réflexion avant d'engager des actions</u> « j 'la sentais plus débordée avant, en fait, même si bon, aujourd'hui, il y a...elle est toujours pas mal occupée, mais on la sent beaucoup plus accessible, moins...débordée, et...ouais. » (conseiller téléphonique)</p>
<p>d. Changements vécus individuels collaborateurs</p> <p>6 cas COLL</p>	<p>Changements vécus individuel des collaborateurs</p> <p><u>Baisse du stress</u> « C'est moins...de transmission de stress, entre guillemets... Pour des caractères peut-être un peu plus anticipatif comme les nôtres où, où plus carrés, c'est beaucoup plus « RIRES », ça correspond plus à ce que, à notre... zone de confort... » (collaborateur projets transverses)</p> <p><u>Plus de motivation</u> « Ben c'est mieux, parce que du coup on...on se sent plus impliqué. Plus d'implication au sein de...de l'équipe » (conseiller téléphonique) « c'est plus valorisant aussi, parce qu'on est...le fait de pouvoir décider par soi-même de ce qu'on ...de la manière dont on doit hiérarchiser les, les choses...ça, ça permet d'être plus, plus à l'aise avec son travail, aussi, quoi » (commercial grands comptes)</p> <p><u>Plus de bien-être au travail</u> « Je pense que c'est, à la fois, en terme d'organisation, en terme de bien-être et en terme de productivité...parce que même si c'est inconscient, je pense que quand on a ...un pistolet sur la tempe pour faire une action, en particulier, on est moins performants, moins rapides et moins précis que si on a décidé par soi-même de le faire » (commercial grands comptes) « Si je lui demande, bon ben je sais qu'elle va pas...elle va pas le refuser. Elle va trouver... elle va essayer de trouver un temps pour, pour m'expliquer, pour venir...voilà. Eh bien, plus... c'est appréciable,, parce que bon, c'est...et puis on...se sent plus à l'aise, aussi, dans le travail » (conseiller téléphonique)</p>

4.2.4.5 Processus 5 : du développement de la pleine conscience à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Figure 22 Modélisation du processus 5 : pleine conscience - équilibre vie privée / vie professionnelle



Enfin, sept des neuf managers indiquent que le développement de la pleine conscience et la prise de recul associée, leur ont permis de développer un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Nous ne revenons pas sur le point *a* (lâcher-prise, prise de recul) déjà présenté précédemment

b. Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, un meilleur bien-être dans la vie privée

Concrètement, les managers expliquent qu'ils travaillent moins ou moins souvent à la maison et que le travail occupe une place moins importante dans leur esprit dans leur vie privée. Ils décrivent des effets bénéfiques de ce changement sur leur propre bien-être mais aussi sur la qualité des relations avec leurs proches à l'égard desquels ils sont plus attentifs et plus disponibles : « *Je suis capable de partir, vraiment, tôt, entre guillemets, à 18h30, le soir, quand vraiment...même si j'ai pas fini, quoi. Alors, je laisse pas les trucs en plan...mais...avant, je pouvais tenir jusqu'à 20h30, 21h, n'importe quoi...* » (manager projets transverses) ; « *Qu'avant c'était priorité à mon travail quand même je, je le cache pas. Là non, le week-end voilà je me concentre sur mon mari et mes enfants et puis bah, vu que je m'occupe d'eux, ils ont pas de reproches à faire sur ce sujet-là, peut-être sur autre chose « RIRES » mais bah ça assainit un p'tit peu nos relations quoi* » (directeur plateforme téléphonique).

Le tableau 29 synthétise ce cinquième processus. Il s'agit exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 29 De la pleine conscience à un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle

<p>a. Développement de la pleine conscience</p> <p>Lâcher prise / prise de recul</p> <p>9 cas MGR</p>	<p style="text-align: center;">Lâcher prise / prise de recul</p> <p><u>Moins de pression personnelle</u></p> <p>« Bah ma prise de recul c'est ben si le travail est pas fait bah il est pas fait tu te rends pas malade » (manager plateforme téléphonique) ; « Toujours perfectionniste oui mais j'ai appris à lâcher du mou » (manager plateforme téléphonique) ;</p> <p><u>Plus grande liberté par rapport aux contraintes externes</u></p> <p>« Régulièrement, très régulièrement j'ai du mal à déjeuner le midi parce que, on me, on m'impose hein entre guillemets, des réunions, des conférences téléphoniques. Et jamais avant je m'autorisais à refuser, parce que voilà je me disais faut toujours être présente, voilà je me mettais des barrières toute seule. Et depuis la formation, je me dis voilà, bienveillance. Donc bienveillance envers les autres mais aussi envers soi-même et pour être mieux après au quotidien et bah je m'autorise à refuser. » (manager plateforme téléphonique)</p>
<p>b. Meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle</p> <p>7 cas MGR</p> <p>2 cas COLL</p>	<p style="text-align: center;">Meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle</p> <p><u>Meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle</u></p> <p>« Je suis capable de partir, vraiment, tôt, entre guillemets, à 18h30, le soir, quand vraiment...même si j'ai pas fini, quoi. Alors, je laisse pas les trucs en plan...mais...avant, je pouvais tenir jusqu'à 20h30, 21h, n'importe quoi... » (manager projets transverses)</p> <p>« Je pense peut-être qu'elle rentre plus tôt. Ce qui serait bien, c'est peut-être pour ça qu'elle est moins... Moins stressée, plus souriante, plus décontractée. Ce qui n'est pas évident en même temps... » (conseiller téléphonique)</p> <p><u>Plus de bien-être dans la vie privée</u></p> <p>« Avant c'était priorité à mon travail quand même je, je le cache pas. Là non, le week-end voilà je me concentre sur mon mari et mes enfants et puis bah, vu que je m'occupe d'eux, ils ont pas de reproches à faire sur ce sujet-là, peut-être sur autres choses « RIRES » mais bah ça assaini un p'tit peu nos relations quoi » (directeur plateforme téléphonique)</p>

Une fois les éléments structurants du modèle décrits, nous proposons d'abord de comparer les modèles selon le contexte organisationnel Allianz ou Ubisoft, puis de faire un focus sur deux processus particuliers.

4.2.5 Des modèles similaires quels que soient les contextes organisationnels Ubisoft ou Allianz

Nous analysons maintenant le modèle en fonction des contextes organisationnels. Cette analyse nous permet d'envisager une possible généralisation à d'autres contextes.

Nous déclinons ci-après le modèle général selon l'entreprise où le terrain a été réalisé. Pour rappel, six managers chez Allianz et trois managers chez Ubisoft ont vu leur niveau de pleine conscience se développer. Treize et six collaborateurs ont été interrogés dans chacune des deux entreprises. Nous avons aussi vu, lors de la présentation des terrains, qu'ils sont très différents en termes de contexte organisationnel, de métiers et de profils de managers et de collaborateurs. Les échelles d'intensité (thèmes et liens de causalité) ont été réajustées par rapport au modèle global en fonction du nombre de participants à chaque terrain.

Figure 23 Modélisation du mécanisme - ALLIANZ

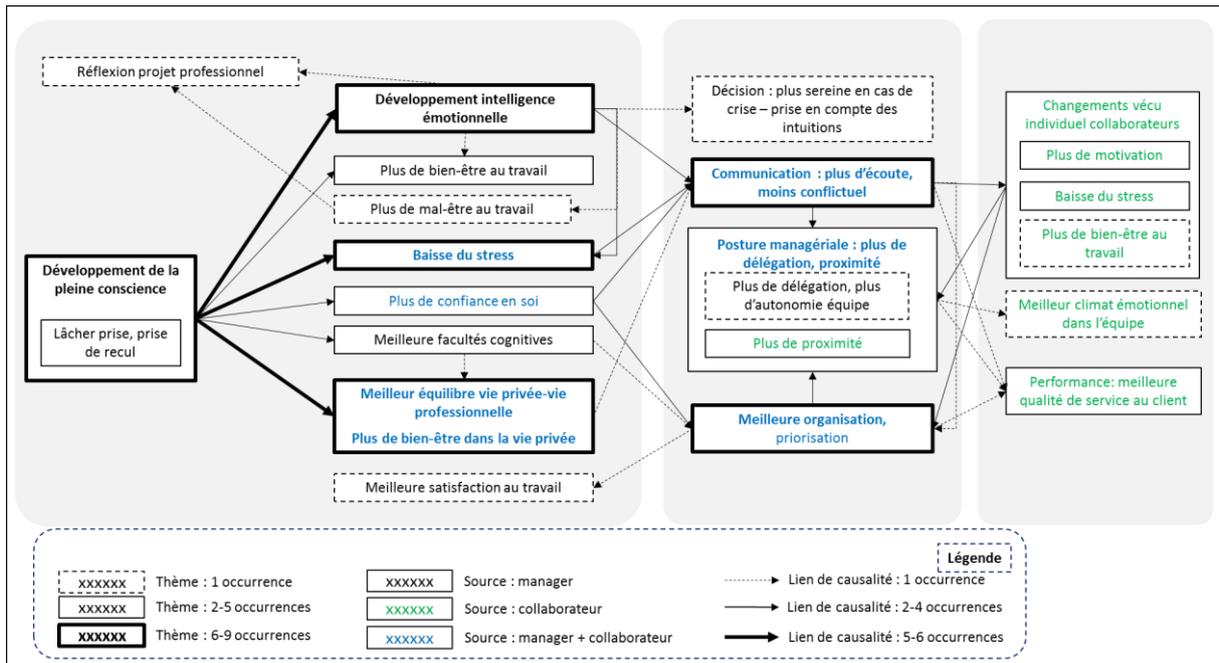
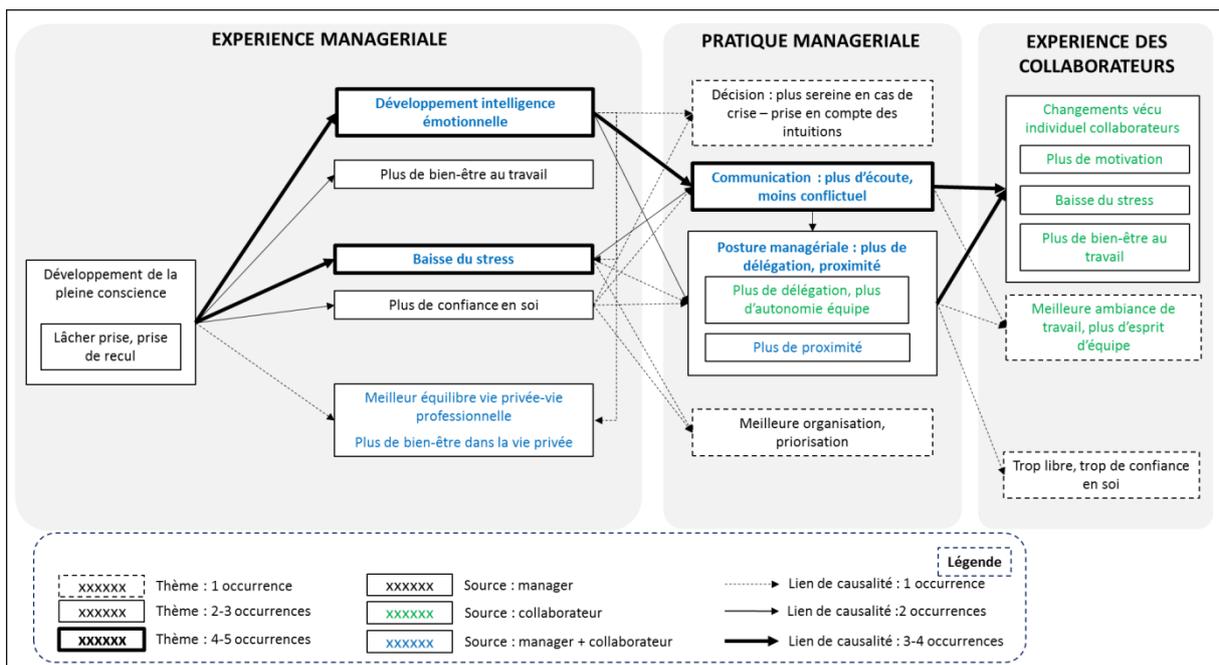


Figure 24 Modélisation du mécanisme - UBISOFT



Nous constatons que les modèles sont en première lecture très proches. Les mêmes thèmes sont mentionnés le plus souvent : développement de l'intelligence émotionnelle, baisse du stress, changement de communication, changement de posture managériale et changement de vécu individuel des collaborateurs. Ces thèmes sont reliés par des liens de causalité similaires au modèle global. Des écarts sont notés en termes d'intensité : cela est dû à une différence de taille de terrain : six managers pour Allianz, trois pour Ubisoft. Un certain nombre de thèmes plus

mineurs sont cités exclusivement dans un modèle ou dans l'autre. Là aussi nous pouvons rattacher ces spécificités aux cas particuliers des managers (que nous verrons dans la prochaine partie). Pour approfondir l'analyse, nous comparons le classement des thèmes, par nombre de cas, entre les deux entreprises (tableau 30).

Tableau 30 Comparaison des classements des thèmes entre Allianz et Ubisoft

Thèmes	Allianz		Ubisoft	
	Nombre de cas	Rang	Nombre de cas	Rang
Baisse du stress manager	9	1	4	3
Communication manager: plus d'écoute, communication moins conflictuelle	8	2	5	1
Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée manager	7	3	2	5
Meilleure organisation priorisation manager	7	3	1	8
Développement intelligence émotionnelle manager	6	5	5	1
Effets positifs individuels collaborateur	4	6	2	5
Plus de confiance en soi manager	4	6	2	5
Posture managériale : changements positifs	3	8	3	4
Performance : meilleure qualité de service au client	3	8	0	9
Meilleur climat émotionnel dans l'équipe	1	10	1	8

Si les principaux thèmes occupent une place similaire dans le classement, nous constatons plusieurs écarts pour lesquels nous proposons les explications suivantes.

Nous ne considérons pas comme un écart important la différence de rang entre premier et troisième pour le thème « baisse du stress ». En effet la différence de nombre de managers participants entre les deux entreprises est un facteur explicatif.

Nous proposons d'analyser les thèmes « **meilleure organisation, priorisation manager** », « **meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle** » et « **meilleure qualité de service** » qui présentent des écarts de classement plus importants.

Pour le premier thème « **meilleure organisation, priorisation du manager** », nous proposons les explications suivantes aux écarts de classement. Tout d'abord, une partie des managers chez Allianz a très peu d'expérience d'encadrement : trois des six managers d'Allianz ont deux ans au plus d'expérience de management. Les profils chez Ubisoft sont plus seniors : trois ans, sept ans et dix ans. Les managers d'Allianz sont donc encore pour certains en apprentissage de leur métier. Par ailleurs, le ratio d'encadrement des managers d'Allianz (un manager pour douze à seize collaborateurs) est beaucoup plus élevé que celui des managers d'Ubisoft (un manager pour six collaborateurs). Enfin, l'activité de la plateforme téléphonique est entièrement dépendante des appels clients entrants pour lesquels il est nécessaire d'apporter des réponses

immédiates. Au contraire, les managers d'Ubisoft sont sur des postes à plus forte expertise métier (développement de jeu, gestion projets transverses internes, commercial grands comptes) et sont moins tributaires d'un volume élevé de sollicitations clients immédiates. L'association de ces facteurs génère probablement un nombre de sollicitations courantes et urgentes plus élevé et une difficulté plus importante pour les gérer pour les managers d'Allianz. Ce qui explique que le thème y est mentionné de manière plus marquée.

Concernant l'écart de classement pour le thème « **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** », nous proposons les explications suivantes. Tout d'abord, les trois managers d'Ubisoft habitent près de leur lieu de travail : ils habitent dans la proche banlieue Est parisienne alors que les bureaux sont à Montreuil. Plusieurs d'entre-eux viennent au travail à vélo ou à pied. Certains managers d'Allianz ont pour leur part des temps de transport longs, voire très longs : un des managers fait quotidiennement un aller-retour de 100 Km. Cet écart de temps de transport a certainement un impact sur l'importance accordée au thème « équilibre vie privée – vie professionnelle ». Par ailleurs, deux des managers d'Ubisoft ont des postes à forte responsabilité et à forte exposition (responsable commercial et manager projets transverses) avec des enjeux stratégiques pour l'entreprise. Ils ont donc l'habitude de postes à horaires extensibles et travaillent avec des interlocuteurs qui ont les mêmes horaires. Au contraire, les horaires des plateformes téléphoniques sont fixes et leurs managers travaillent sur des plages horaires plus importantes que leurs collaborateurs, ce qui change la perception d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

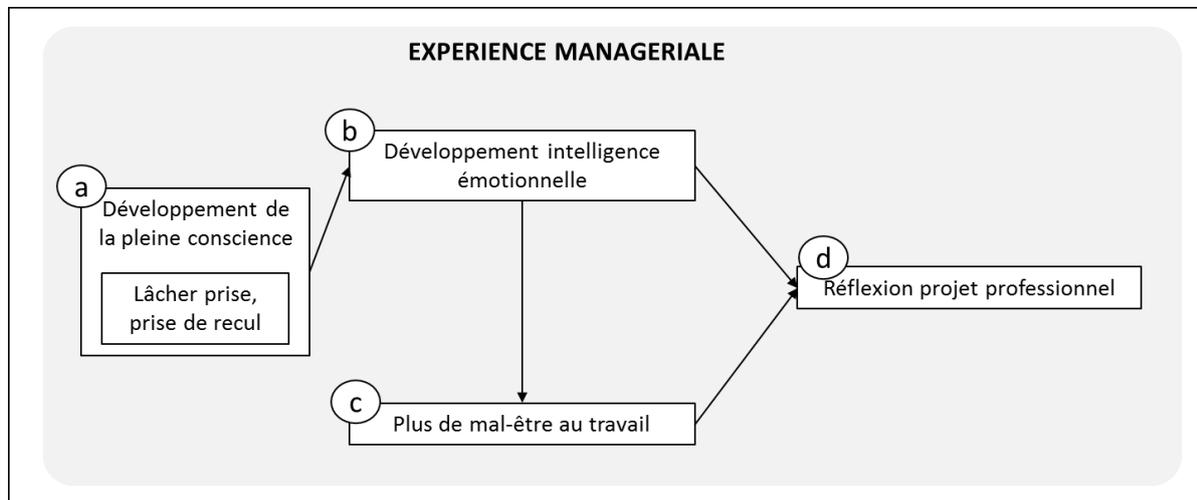
Enfin, le thème « **efficacité : meilleure qualité de service** » qui n'apparaît que chez Allianz doit s'entendre comme la qualité de service au client et est lié à deux indicateurs de pilotage clés de la plateforme : le délai de réponse au client et la satisfaction du client. Les conseillers téléphoniques expliquent que la plus grande écoute et la plus grande disponibilité des managers leur permet d'avoir des réponses plus rapidement quand un client pose une question difficile, ce qui a un impact immédiat sur ces indicateurs. Ces indicateurs n'existent pas en tant que tels pour les managers d'Ubisoft et ne peuvent donc pas être mentionnés.

Nous en concluons que malgré ces écarts, pour lesquels nous avons proposé des explications, les modèles d'effets de la pleine conscience sur les managers sont très similaires entre Ubisoft et Allianz.

Pour terminer l'analyse du modèle, nous proposons de faire deux focus sur deux cas particuliers

4.2.6 Focus 1 : la pleine conscience comme levier d'action pour un manager en souffrance au travail

Figure 25 Modélisation du processus menant vers une réflexion générale sur le projet professionnel ³⁶



Un premier cas est notable : pour un des managers de la plateforme téléphonique, le développement de la pleine conscience semble entraîner un mal-être au travail et le mettre en difficulté.

Nous notons cependant que ce cas présente des particularités avant le démarrage du terrain. Le manager, qui a très peu d'expérience d'encadrement (sept mois) indique lors du premier entretien être en difficulté dans son travail. Elle explique souffrir de plusieurs éléments majeurs dans son travail, qui l'amènent aujourd'hui à s'interroger sur son avenir professionnel : « *Ben, le problème c'est vous arrivez à un moment où je suis dans une période de gros doute, quoi, où... à changer peut-être complètement de métier, alors c'est compliqué pour moi...* ». Elle recherche plus de sens à son travail et elle manifeste un épuisement émotionnel et une souffrance au travail : « *il y a plein de jours où je me dis « mais qu'est-ce que je me prends la tête à faire ce boulot alors que peut-être que je pourrais faire autre chose où je rendrais service aux gens » ; « Alors je sens venir que c'est vraiment la limite quand je n'arrive plus à réfléchir, quand je sais plus ce que je dois faire en premier, en priorité, quand je ne sais plus ce que je dois répondre, j'ai un espèce de, de blanc et de voile là qui s'installe et là « PFFT »... Et puis si vraiment j'ai trop de pression, moi je pleure quoi, j'ai les larmes. »*. Plusieurs facteurs expliquent cet épuisement : elle s'engage de manière très forte dans son travail et y consacre beaucoup d'énergie tout en ayant des difficultés à prioriser ses tâches dans un contexte de

³⁶ Pour ce processus, nous supprimons les codes couleurs puisqu'il n'y a qu'un seul cas

sollicitations très nombreuses. Par ailleurs elle indique que son travail empiète beaucoup sur sa vie privée, qu'elle en souffre et qu'elle s'interroge donc sur son adéquation à son métier. Elle explique aussi vivre un niveau de stress et d'anxiété très élevé au travail.

Pendant la formation à la pleine conscience, son mal-être au travail s'amplifie et la conduit à demander un arrêt de travail de quinze jours. Dans ce cas particulier d'un manager déjà en difficulté, nous constatons donc que le développement de la pleine conscience renforce cette prise de conscience des difficultés et renforce donc le mal-être du manager au travail. Cependant, ce processus conduit aussi le manager à engager une action pour avancer sur ces interrogations et pour lever cette difficulté et ce mal-être ; elle démarre ainsi un bilan de compétence pour définir un projet professionnel plus en adéquation avec sa personnalité : *« il va falloir que je, que je réfléchisse bien à ce que je veux faire. Donc je vais bien parce j'ai décidé de faire un bilan de compétence et que j'ai des projets personnels donc c'est pas contre Allianz, c'est pas quoi que ce soit, c'est plus moi pour, j'ai besoin de savoir si c'est ce métier que je dois faire et s'il faut que je persévère ou que je me pose vraiment les bonnes questions et peut-être effectivement que je trouve ma vraie place »*. En l'espèce, elle bénéficie d'un environnement humainement favorable puisque sa hiérarchie et les ressources humaines l'accompagnent positivement dans cette démarche. Dans un environnement plus défavorable, le manager pourrait se retrouver dans une situation encore plus difficile.

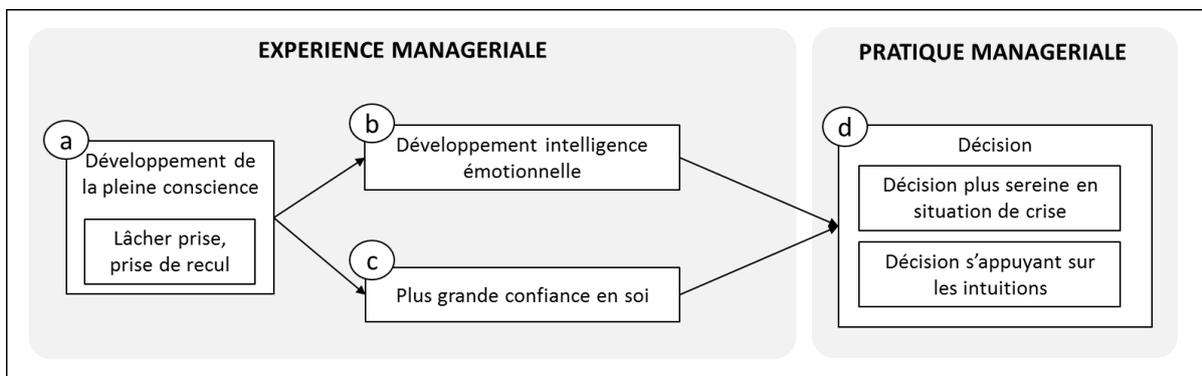
Le processus décrit par le manager est restitué ci-dessous. Il s'agit exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 31 La pleine conscience comme levier d'action pour un manager en souffrance au travail

<p>a. Développement de la pleine conscience</p> <p>Lâcher prise / prise de recul</p>	<p style="text-align: center;">Lâcher prise / prise de recul</p> <p><u>Moins de pression personnelle</u></p> <p>« Ouais, j'y arrive un petit peu, en tous les cas, ouais encore une fois j'ai pris conscience donc, je, je me dis que, de toute façon c'est pas moi toute seule qui ferais changer les choses et c'est pas parce que j'en ferais jour et nuit et le week-end que ça ira plus vite et, voilà. Donc, et pis bah quand on me dira bah Sophie là t'as pas fait ce qu'il fallait, il aurait fallu faire ça bah ok. 'fin à un moment donné « RIRES »</p> <p><u>Plus grande liberté par rapport aux contraintes externes</u></p> <p>« il faut prendre le moment présent tel qu'il est et le vivre et c'est ça en fait cette formation c'est de se dire je suis là au moment où il est et je le vis au moment où il est, qu'il soit bien, pas bien, malheureux, heureux, je l'accepte et je passerai à autre chose après. Et de pouvoir s'accorder du temps pour soi, pour vraiment se poser, pour pouvoir faire le reste. »</p>
<p>b. Développement de l'intelligence émotionnelle</p>	<p style="text-align: center;">Intelligence émotionnelle</p> <p><u>Prise de conscience d'un état émotionnel dégradé sur le lieu de travail</u></p> <p>« ça me donnait encore plus la chose dans la tête, de me dire « là regarde, c'est ce moment-là qui est bien et, et pourquoi est-ce que tu, tu peux pas arriver à le déployer plusieurs fois sur une activité où tu ressentirais cette chose-là plutôt que.... De revenir à quelque chose sur lequel tu te sens pas forcément bien quoi, voilà »</p>
<p>c. Plus grand mal-être au travail</p>	<p style="text-align: center;">Mal-être au travail</p> <p>« toute cette, 'fin, cette formation moi m'a, me, m'a fait me poser beaucoup de questions, alors j'étais déjà pas dans une, voilà je me sentais déjà pas très, très bien avant de commencer cette formation donc j'attendais beaucoup après cette formation et finalement elle m'a bousculée encore plus. Et pour le coup, je ne, je voulais carrément arrêter ce travail. Donc j'étais en arrêt et du coup, en, en revenant, parce qu'il fallait que ça bouge, fallait que, je pouvais pas rester non plus chez moi. Mais l'envie de tout, tout, tout, 'fin voilà tout finir, 'fin pas la vie mais en tous les cas « RIRE » ce job. »</p>
<p>d. Engagement réflexion réorientation professionnelle</p>	<p style="text-align: center;">Engagement réflexion orientation projet professionnel</p> <p>« il va falloir que je, que je réfléchisse bien à ce que je veux faire. Donc je vais bien parce j'ai décidé de faire un bilan de compétence et que j'ai des projets personnels donc c'est pas contre Allianz, c'est pas quoi que ce soit, c'est plus moi pour, j'ai besoin de savoir si c'est ce métier que je dois faire et si faut que je persévère ou que je me pose vraiment les bonnes questions et peut-être effectivement que je trouve ma vraie place »</p>

4.2.7 Focus 2 : des changements dans la prise de décision

Figure 26 Modélisation du processus menant vers un changement dans les décisions



Deux managers mentionnent des effets sur la manière dont ils prennent les décisions. Notons qu'il s'agit de deux personnes dont le contenu de poste comporte un enjeu décisionnel important : la directrice d'une plateforme téléphonique et le responsable commercial. Ils ont

tous deux des postes pour lesquels la dimension décisionnelle prend une part plus importante que pour d'autres managers du terrain, comme les managers de plateforme téléphonique ou le manager développement jeux vidéo. C'est probablement la raison pour laquelle ces deux managers ont mentionné ce point. Deux processus différents sont mis en œuvre.

La directrice de plateforme téléphonique explique que le développement de la pleine conscience entraîne une meilleure maîtrise de ses émotions, en particulier en situation de crise. Cette meilleure maîtrise des émotions lui permet de ne pas céder à la panique et de prendre des décisions de manière plus calme, plus posée : « *y a très peu de temps on a eu une collaboratrice, son conjoint... a voulu 'fin voilà, lui a dit « je vais arriver sur le site, avec une arme et voilà, voilà ».... Typiquement avant pff... je serais partie dans tous les sens. Qu'est-ce que je fais mon dieu, 'fin tu vois panique à bord quoi. Là je me suis bon allez tu te poses tu fais quoi et du coup je, c'est, c'est quelque chose qui vient naturellement maintenant et ça je suis sûre que c'est dû à Workwell³⁷ tu vois je me suis posée, je me suis dit bon tu vas d'abord appeler la police, après tu vas prévenir l'accueil. Tu vois, j'ai un petit temps, alors qui dure trois secondes hein ».*

Le responsable commercial décrit un phénomène différent. Tout d'abord il indique à la base être très perfectionniste et très analytique dans ses raisonnements et laisser peu de place aux intuitions : « *Donc, ça voudrait dire que pour délivrer une réponse claire, il faut que je fasse une présentation, enfin, il faut que je prenne un fichier Excel ou un truc, un power point, où que je prenne une feuille blanche et que on, on, on dessine maintenant un graph avec tous les champs du possible concernant les raisons...perso, pro, exogènes, effectivement...voilà, exactement, c'est ça. Et là, on va pouvoir commencer après à entamer une discussion claire, on va pouvoir faire une thèse, une antithèse, une synthèse, les pour, les contre, les, les forces, les faiblesses, les menaces et.... ».* Il explique que ce perfectionnisme peut représenter un frein à l'échange et à la prise de décision. Le développement de la pleine conscience lui permet de s'extraire de ce perfectionnisme et de se fier davantage à ses intuitions : « *je me dis : Au diable...le, la pensée juste, exacte, la vérité, les analyses. Voilà quel est mon sentiment. Il va certainement être loin de la vérité mais on verra les détails plus tard et puis on modifiera, et puis, peut-être que l'échange que je vais avoir avec la personne sera, aussi, fera aussi...émerger ».* Par ailleurs il a pris confiance en lui pour plus affirmer plus clairement et plus fermement ses opinions dans le contexte professionnel. Ces deux facteurs l'induisent d'une part à formuler des recommandations sur la base d'intuitions et de raisonnements pas complètement aboutis, ce qui permet de gagner du temps, et d'autre part à affirmer plus fort ses

³⁷ Terme fréquemment employé par les managers d'Allianz pour désigner la formation MBSR

recommandations vis-à-vis de sa hiérarchie : *« j'ai ouvert un compte, un nouveau, un nouveau compte...effectivement, là, récemment...On n'est pas extrêmement en phase avec...bon avec certaines, certaines personnes au-dessus de moi sur l'ouverture de ce compte et moi, de manière comme ça, intuitive, effectivement, je pense que c'est, que, que ce compte, il faut l'ouvrir. La direction n'est pas tout à fait de cet avis-là. On l'a ouvert. On va voir comment ça se passe. Auparavant, j'aurais laissé ma direction décider, j'aurais donné des éléments, des pour, des contre mais j'aurais pas forcément... »*. Notons que sa recommandation, basée sur une intuition, a été validée par la hiérarchie et a entraîné la mise en œuvre d'actions à caractère stratégique.

Le développement de la pleine conscience conduit donc les managers à prendre des décisions de manière plus sereine en cas de crise ou à s'appuyer sur leurs intuitions pour formuler des recommandations.

Le processus décrit par les deux managers est restitué ci-dessous. Il s'agit exactement du même processus, sauf qu'il est présenté verticalement pour des raisons de mise en page.

Tableau 32 Une décision plus sereine en situation de crise et une plus grande confiance dans ses intuitions pour formuler des recommandations

<p>a. Développement de la pleine conscience Lâcher prise / prise de recul</p>	<p style="text-align: center;">Lâcher prise / prise de recul</p> <p><u>Moins de pression personnelle</u> « Ouais, sur cet aspect-là, sur cet aspect-là, en fait, effectivement. Je vais avoir tendance justement à essayer de déconnecter le...le côté : trouver les bons mots, trouver les bons termes, trouver...pré-calculer, en fait, ce que je vais dire pour...finalement, bah, parler en étant un peu plus libre...cet aspect-là » (responsable commercial) « je me dis : « Au diable...le, la pensée juste, exacte, la vérité, les analyses. Voilà quel est mon sentiment. Il va certainement être loin de la vérité mais on verra les détails plus tard et puis on modifiera, et puis, peut-être que l'échange que je vais avoir avec la personne sera, aussi, fera aussi...émerger » (responsable commercial)</p> <p><u>Plus grande liberté par rapport aux contraintes externes</u> « Au niveau pro...beaucoup plus de liberté...de ...enfin beaucoup plus, comment dirais-je, je me sens plus, beaucoup plus en phase avec...avec, avec moi » (responsable commercial)</p>
<p>b. Développement de l'intelligence émotionnelle</p>	<p style="text-align: center;">Développement de l'intelligence émotionnelle</p> <p><u>Plus de confiance dans ses émotions</u> « par rapport au « feed-back » ...que je peux donner ou des messages que je peux envoyer à mon, à mon entourage et à mes managers, je, j'ai beaucoup plus de facilités, je trouve, à discuter avec eux et à laisser parler mes émotions et, enfin, mon ressenti, aussi, hein, c'est même pas une question d'émotion, là, c'est aussi une question de ressenti » (responsable commercial)</p> <p><u>Plus grande maîtrise de ses émotions</u> « la chose majeure, voilà c'est d'être moins dans l'émotion pour les moments difficiles voilà de, de... D'être en tout cas capable de mieux gérer, les situations délicates quoi » (directrice plateforme téléphonique)</p>
<p>c. Plus de confiance en soi</p>	<p style="text-align: center;">Plus de confiance en soi</p> <p>« Ça c'est très important et c'est même fondamental. Il faut qu'on en parle de ça. Il y a 3 mois, je me serais forcé à, à faire les choses parce qu'on me demande de faire les choses et que j'ai envie, du coup, de répondre à la demande et aujourd'hui, j'aurais plutôt, je suis plutôt dans un, dans une tendance inverse, c'est-à-dire un peu, enfin de, de, d'agir, un peu plus, en fonction de ce que je souhaite, moi. » (responsable commercial)</p>
<p>d. Décision : Décision plus sereine en situation de crise Prise de décision prenant en compte des intuitions</p>	<p style="text-align: center;">Prise de décision changée</p> <p><u>Décision maîtrisée en situation de crise</u> « y a très peu de temps on a eu une collaboratrice, son conjoint... a voulu 'fin voilà, lui a dit je vais arriver sur le site, avec une arme et voilà, voilà.... Typiquement avant pff je serais partie dans tous les sens. Qu'est-ce que je fais mon dieu, 'fin tu vois panique à bord quoi. Là je me suis bon allez tu te poses tu fais quoi et du coup je, c'est, c'est quelque chose qui vient naturellement maintenant et ça je suis sûre que c'est dû à Workwell tu vois je me suis posée, je me suis dit bon tu vas d'abord appeler la police après tu vas prévenir l'accueil. Tu vois, j'ai un petit temps, alors qui dure trois secondes hein » (directrice plateforme téléphonique)</p> <p><u>Plus grande affirmation d'opinions basées sur des intuitions</u> « j'ai ouvert un compte, un nouveau, un nouveau compte...effectivement, là, récemment...On n'est pas extrêmement en phase avec...bon avec certaines, certaines personnes au-dessus de moi sur l'ouverture de ce compte et moi, de manière comme ça, intuitive, effectivement, je pense que c'est, que, que ce compte, il faut l'ouvrir. La direction n'est pas tout à fait de cet avis-là. On l'a ouvert. On va voir comment ça se passe. Auparavant, j'aurais laissé ma direction décider, j'aurais donné des éléments, des pour, des contre mais j'aurais pas forcément... » (responsable commercial)</p>

SYNTHESE DES RESULTATS

Dans cette partie, nous avons présenté les résultats de l'étude. Après avoir vérifié l'effet des formations MBSR, nous avons restitué les résultats de chacun des treize cas. Pour chaque manager ayant renforcé sa pleine conscience, nous avons élaboré un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Nous avons aussi analysé et proposé des explications aux résultats des managers pour lesquels la pleine conscience ne s'est pas développée.

Ensuite, nous avons restitué les résultats inter-cas. Nous avons d'abord présenté les représentations qu'ont les managers de leur rôle pour constater que le rôle d'encadrement y occupait une place centrale. Ensuite, nous avons constaté que les managers mettent en avant les principales difficultés suivantes : la gestion des relations avec les collaborateurs, l'identification et la gestion des émotions, ainsi que l'organisation et la priorisation des activités. Nous avons alors constitué un mécanisme expliquant les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales, en agrégeant l'ensemble des neuf cas concernés par le développement de la pleine conscience. Nous avons mis en lumière cinq processus, qui ont tous pour origine la création d'un espace de liberté et une prise de recul permises par le développement de la pleine conscience, et qui aboutissent à :

- Une communication avec plus d'écoute, moins conflictuelle ;
- Une meilleure organisation et une meilleure priorisation des activités ;
- Un changement de posture managériale avec plus de délégation, d'autonomie accordée aux équipes mais aussi une plus grande proximité relationnelle ;
- Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;
- Des effets positifs dans l'expérience des collaborateurs, en termes de motivation, de stress et de bien-être au travail

Nous notons que les mécanismes sont très semblables, que l'étude se soit déroulée chez Allianz ou chez Ubisoft. Enfin, nous avons identifié deux effets particuliers : un concernant la prise de décision et un concernant un manager en détresse au travail.

Nous proposons dans la prochaine partie de discuter l'ensemble de ces résultats à la lumière de la littérature.

QUATRIEME PARTIE :

DISCUSSION DES RESULTATS

Cette quatrième partie a pour objet de discuter des résultats de la recherche à la lumière de la revue de littérature. Tout d'abord, nous discuterons du rôle du manager et des difficultés qu'il rencontre. Ensuite, nous discuterons des effets du développement de la pleine conscience et du mécanisme explicatif proposé. Enfin, nous analyserons les résultats avec un prisme méthodologique, en vérifiant notamment si nous avons répondu à la question de recherche.

1. LE ROLE DU MANAGER ET LES DIFFICULTES RENCONTREES

1.1 La supervision au cœur du rôle de manager, la contribution stratégique en retrait ?

Nous avons montré dans notre étude que les managers hiérarchisent leurs rôles de la manière suivante : en premier, l'encadrement de proximité ; en deuxième, la gestion de projet ou la résolution de problèmes ; en troisième, le pilotage de l'entité et de la performance ; et en dernier, la dimension métier. Rappelons que les managers interrogés insistent sur l'importance qu'ils accordent à l'encadrement de proximité, et ce quel que soit leur niveau hiérarchique. Cette importance est objective mais aussi affective, émotionnelle : l'encadrement est source de sens et de motivation pour eux, c'est l'essence même de leur rôle. En cela, nos observations concordent avec un large pan de la littérature qui place la supervision au cœur du rôle du manager (Gallie D. et al, 1998, Delbridge R. et Lowe J., 1997, Lowe J. et al, 2000, Hales C., 2005, Vie O., 2010). L'importance de ce rôle de supervision est clairement confirmée dans les discours des collaborateurs qui sont en recherche de management pour leur bien-être et leur performance et regrettent quand leur manager est trop pris par d'autres projets ou réunions, comme l'explique M. Detchessahar (2011). Logiquement, nos résultats se distinguent clairement d'un autre pan de la littérature qui prédit une disparition du rôle du manager dans les organisations post-bureaucratiques (Hamel G., 2011). Cependant, nous constatons que la supervision, telle qu'envisagée par les managers de notre étude, implique de fortes dimensions relationnelles et de construction de sens (Gioia et Thomas, 1996, Balogun J., 2003). Nos managers identifient clairement la nécessité de traduire les orientations stratégiques en sujets opérationnels pour parvenir à mobiliser les collaborateurs (Desmarais C. et Abord de Chatillon E., 2010). Pour eux, au-delà des tâches de pilotage, de suivi et de contrôle (Hales C., 2005), la supervision comporte les dimensions d'accompagnement, de développement des

collaborateurs, ainsi que de communication d'une part, et de production de sens et de motivation, d'autre part. Le rôle classique de la supervision se perpétue mais les managers de notre terrain se voient comme des animateurs ou comme des coachs (Gee J.P. et al, 1996). Nous constatons aussi pour la plupart des managers interrogés, surtout les plus juniors, un attachement et un engagement forts dans la relation avec les collaborateurs. Cet attachement semble s'estomper chez les managers plus séniors qui établissent parfois une distance relationnelle un peu plus grande avec leurs équipes.

La dimension stratégique du rôle de manager (Floyd S.W. et Wooldridge B, 1992) est appréciée diversement selon les managers de l'étude. Seuls les trois managers les plus seniors et occupant des postes avec une composante stratégique et en contact avec la Direction, évoquent explicitement ce rôle comme faisant partie de leurs attributions : le responsable commercial, la responsable projets transverses et la responsable marketing. Les autres managers, plus proches de l'opérationnel, n'évoquent pas du tout ce point. Certains parlent plutôt de contribution à la mise en œuvre de projets de changement, de remontées des informations et difficultés opérationnelles. Ils estiment, pour la plupart d'entre eux, manquer de temps pour prendre de la hauteur sur leur activité. En ce sens nos résultats rejoignent ceux de M Payaud (2003) qui indique que la contribution stratégique des managers croît avec leur position dans la hiérarchie. Nous sommes interpellés par le fait que les managers de notre étude, même opérationnels, happés par leur quotidien, ne parviennent pas à prendre cette hauteur, à embrasser cette dimension stratégique inhérente à leur poste, et ainsi à contribuer à la performance et à l'innovation de l'organisation, alors qu'ils sont dans une position privilégiée au carrefour de l'opérationnel et de la stratégie (Kanter R., 1982). Ils pourraient peut-être plus challenger la direction (Floyd S.W. et Wooldridge, 1992), attirer son attention sur certaines problématiques (Dutton J.E. et al, 1997).

1.2 Les difficultés au quotidien : des difficultés relationnelles et des difficultés d'organisation et de priorisation

Les résultats de l'étude montrent deux types de difficultés rencontrées par les managers : des difficultés relationnelles et des difficultés d'organisation et de priorisation.

1.2.1 Les difficultés relationnelles des managers

Nous avons vu que les dimensions d'animation et de coaching prenaient pour les managers de notre recherche une place prépondérante. Elles nécessitent le développement de qualités relationnelles et émotionnelles spécifiques (Gentry W.A. et al, 2008), de qualités de

communication et de direction participative et coopérative (Tengblad S., 2006, Vie O., 2010, Mintzberg H., 2011). Onze des treize managers disent éprouver une sympathie et un attachement forts envers leurs équipes et ont une personnalité tournée vers les autres. De manière générale, l'appréciation des collaborateurs à leur égard est positive. Les managers ont clairement identifié l'importance de ces compétences mais nous constatons la difficulté que certains ont pour les développer ou pour les maîtriser. En effet, dix d'entre eux déclarent avoir des difficultés relationnelles avec leurs collaborateurs et sept d'entre eux estiment difficile d'identifier et gérer les états émotionnels de leurs collaborateurs, ce qui peut générer des conflits ou des difficultés de communication. Onze managers ont du mal à identifier et maîtriser leurs propres émotions : ils peuvent se laisser déborder par la colère, envahir par le stress ou l'anxiété sans parvenir à identifier et maîtriser ces émotions. Ces débordements ou difficultés sont perçus par les collaborateurs et notre étude identifie les impacts négatifs sur la performance de l'équipe à l'instar d'autres travaux (Carmeli A., 2003, O'Boyle E.H. et al, 2011, Joseph D.L. et al, 2015).

Les entretiens avec les collaborateurs nous permettent d'observer les phénomènes de contagion des émotions négatives des managers concernés et les impacts afférents sur le bien-être, la motivation et le stress des collaborateurs, phénomènes caractérisés par la littérature (Neuman R. et Strack F., 2000, Sy T. et al, 2005, Bono J.L. et Ilies R., 2006, Johnson S.K., 2008). Notre étude souligne ainsi l'importance des qualités d'intelligence émotionnelle du manager identifiée par la littérature (Mayer J.D., Salovey P. et Caruso D.R., 2000, Goleman D., Boyatzis R. et Mc Kee A., 2010). Ces débordements émotionnels influencent, pour quatre managers, l'appréciation que leurs collaborateurs ont d'eux en termes de performance, d'encadrement, avec pour l'un d'entre eux des effets directs négatifs sur l'ambiance de l'équipe (Lewis J. et al, 2000, George J.M., 1990, Barsade S.G., 2002). A l'inverse, les managers plus expérimentés qui ont développé ces qualités de gestion des émotions, ont une relation plus fluide avec leurs collaborateurs (le responsable de développement de jeux vidéo, la directrice du CRC A, par exemple), et sont appréciés sans retenue par ces derniers. Paula, responsable des services généraux chez Ubisoft, et Jérôme, jeune manager de plateforme téléphonique, insistent sur la difficulté d'établir une relation de confiance avec les équipes lors de la prise de poste.

Les managers vivent de manière diverse l'ambiguïté et l'incertitude inhérente à leur fonction. Ils identifient tous devoir « *ferrailler en permanence, tenir des positions, gérer des divergences et des conflits* » (Mispelbom Beyer F., 2010, p. 45) et beaucoup ressentent une double allégeance envers leur direction mais aussi envers leur équipe. Notons que certains managers de CRC, qui occupent un poste très proche de l'opérationnel, indiquent privilégier la loyauté à

l'égard de leur équipe. Cette double allégeance est à l'origine d'un conflit de rôle pour certains d'entre eux (Floyd S.W. et Lane P.J., 2000). Ce conflit impacte négativement l'implication organisationnelle de Sophie (manager de CRC) au travail (Commeiras N. et al, 2009).

Une des conséquences de ces contraintes est que quatre managers manifestent une anxiété ou un stress élevés au travail (Lazarus R.S., 1966) : Jérôme, Sophie et Yves, jeunes managers de plateforme téléphonique, ainsi que Paula, responsable de service généraux. Ils se sentent en instabilité, soumis en permanence à des jugements (de leur hiérarchie, de leurs pairs ou de leurs collaborateurs) et correspondent en ces traits au portrait décrit par R. Jackall (1988). Il est intéressant de noter qu'aucun des managers n'attribue la cause de l'anxiété ou du stress à l'entreprise. Il s'agit soit d'un état de fait lié aux contraintes du travail de manager, soit d'une anxiété ou d'un stress issus de traits de personnalité internes. Il s'agirait de personnes qui, par nature, s'infligeraient une pression excessive, qui seraient trop perfectionnistes. Nous proposons les explications suivantes à ce phénomène. Tout d'abord, il nous semble que l'organisation choisit pour managers des collaborateurs « bons élèves », c'est-à-dire motivés, performants et qui présentent probablement une tendance à avoir ces traits de caractère. Rappelons ici que H.J. Freudenberger (1974) estime que les personnes les plus susceptibles de vivre un burnout sont les salariés les plus engagés et les plus motivés. Ensuite, nous proposons de relier ce phénomène aux travaux sur les organisations post-bureaucratiques effectués par N. Aubert et V. Gaulejac (1991) : il n'est plus nécessaire d'exercer une pression forte pour que les managers atteignent un objectif donné, ils se l'exercent eux-mêmes. L'entreprise est ainsi parvenue à « faire vouloir » à ses managers. L'exemple de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle nous semble parlant à cet égard. Lors du premier entretien, seuls six managers identifient une difficulté à équilibrer de manière satisfaisante vie privée et vie professionnelle et ils expliquent que leur hiérarchie leur demande de veiller à cet équilibre. Lors du second entretien, après la formation à la pleine conscience, ils sont neuf à indiquer s'être rendus compte que la vie professionnelle empiétait de manière trop importante sur leur vie privée et dégradait les relations avec leurs proches ainsi que leur qualité de vie en général. Nous formulons l'hypothèse que l'engagement et la pression sont tellement intériorisés par les individus qu'ils ne s'en rendent plus compte et qu'ils s'en attribuent l'origine, et que de manière paradoxale, c'est même la hiérarchie qui les invite à veiller à leur bien-être.

Nous identifions aussi trois cas de managers, en situation de dissonance émotionnelle et qui réalisent un travail émotionnel très important pour se plier à la norme émotionnelle de l'organisation : Sophie, Yves (managers de CRC) et Géralda (responsable marketing). Sophie

et Yves nous semblent présenter des caractéristiques claires d'épuisement émotionnel (Maslach C. et al, 2001) et sont au bord du burnout (Maslach C., 2003) : ils manifestent une très grande fatigue, ont effectué plusieurs arrêts de travail, Yves est très cynique dans sa relation avec sa hiérarchie, Sophie prend une grande distance avec son travail et s'interroge sur son avenir professionnel. Leur performance sur le lieu de travail s'en ressent (absentéisme, relations conflictuelles, difficultés de concentration) et les collaborateurs perçoivent ces difficultés. De son côté, Géralda a des difficultés à adapter son caractère aux codes de son entreprise (« surface acting ») et songe à quitter l'entreprise.

1.2.2 Les difficultés d'organisation et de priorisation des managers

Le second type de difficultés identifié dans l'étude concerne l'organisation et la priorisation du travail au quotidien. Il concerne huit des treize managers. Ces difficultés trouvent leur source dans la fragmentation de leur quotidien : onze des treize managers décrivent un travail fragmenté, une organisation éclatée, des activités brèves et un emploi du temps difficile à maîtriser. Notre étude rejoint sur ce point la littérature classique concernant le manager (Mintzberg H., 1973, Kurke L.B. et Aldrich H.E., 1983, Tengblad S., 2006). Ils décrivent aussi une charge de travail élevée : étant constamment interrompus, ils ne peuvent finir leur travail dans la journée et ils emmènent régulièrement, voire souvent du travail à la maison le soir ou le week-end. Notre étude distingue cependant deux profils de managers qui gèrent et vivent différemment cette fragmentation et cette charge de travail : les jeunes managers et les managers expérimentés. Les jeunes managers (Sophie, Jérôme, Yves et Magda, jeunes managers de plateforme téléphonique) soulignent d'importantes difficultés à s'organiser, à prioriser les tâches et à assumer cette priorisation face à leur entourage professionnel, leur hiérarchie notamment. Ils expliquent ne pas parvenir à réaliser leurs objectifs au quotidien, souffrent de multiples tâches non terminées et laissées en friche, sont submergés par les mails et les demandes des collaborateurs. Ils manifestent des symptômes de la dispersion (Datchary C., 2011) et souffrent de n'approfondir aucun sujet, de passer d'une urgence à l'autre. Leur profil correspond à la description du phénomène de superficialité décrit par H. Mintzberg (1973). Cette situation génère un stress et une angoisse élevés, et contribue à la situation de burnout (Maslach C., 2003) de deux d'entre eux, Sophie et Yves. Ces jeunes managers se décrivent contraints dans leur emploi du temps et s'estiment en échec sur cet aspect de leur travail avec deux conséquences : un accompagnement insuffisant de leur équipe et une difficulté à prendre de la hauteur et à contribuer à la stratégie de l'entreprise. Concernant l'accompagnement de l'équipe, le discours des collaborateurs ne confirme pas celui des

managers : ils s'estiment de manière générale suffisamment accompagnés et proches de leur manager. Nous pensons qu'en réalité, les managers augmentent probablement leur charge de travail pour mener l'ensemble de leurs activités à bien, repousser leur anxiété, et ainsi obtenir un jugement positif de leur entourage professionnel (Jackall R., 1988). Concernant la contribution stratégique, effectivement, il nous semble qu'ils manquent de temps pour prendre de la hauteur sur leur activité. Les managers juniors ont clairement une difficulté à renoncer à cet idéal au travail qui leur semble complètement exigible (Dujarier M.A., 2006).

De leur côté, les managers plus senior (Myriam et Marie, directrices de CRC, Pauline, responsable projets transverses, Romain, responsable commercial), s'ils constatent aussi cet éclatement et cette fragmentation de leur activité, ont mis en place des stratégies pour gérer et bien vivre cet état de fait. Ils ont, soit développé des outils pratiques pour prioriser leurs activités, soit acquis suffisamment d'assurance pour assumer cette priorisation auprès de leur entourage professionnel. Ils ont aussi acquis une conscience plus aigüe des limites de leur périmètre d'activités, ce qui leur permet de refuser les tâches qui ne s'y inscrivent pas. Nous notons aussi qu'à la différence des managers plus jeunes, ils semblent avoir accepté qu'une charge de travail élevée aille de pair avec des responsabilités managériales et l'ont donc intégrée dans leur quotidien. Nous constatons que la gestion de cette fragmentation des activités et de cette charge de travail est une compétence qui s'acquiert avec l'expérience managériale. Les managers plus seniors semblent avoir généralement pris conscience que l'idéal normalisé (Dujarier M.A., 2006) ne peut être appliqué parfaitement à la réalité opérationnelle. Le fait d'être plus âgés et d'avoir développé une vie de famille nous semble aussi avoir contribué à cette prise de conscience.

1.3 Repenser la place des sciences humaines et des émotions dans la formation en gestion ?

A la lueur de ces témoignages, nous pensons que l'acquisition des compétences d'intelligence émotionnelle, de gestion des ambiguïtés et de gestion des relations humaines représente un réel défi pour les jeunes managers et nous nous interrogeons sur les moyens pour les organisations, mais aussi pour les universités, de les préparer puis de les accompagner dans cette montée en compétence. A ce titre, nous pensons qu'au-delà de l'enseignement des techniques de gestion, il serait pertinent d'enrichir la formation en gestion selon deux axes : les sciences humaines et le développement personnel, tout en les rattachant de manière pragmatique à la gestion. En effet, il nous semble qu'une approche trop technique des formations en gestion trouve ses

limites dans les situations managériales. Nous pensons que les sciences humaines apporteraient au manager des éclairages enrichissants dans un grand nombre de situations de gestion. En effet une seule situation de gestion nous semble pouvoir être lue sous différents angles, techniques, psychologiques, sociologiques ou politiques.

Nous pensons aussi que des éléments de développement personnel et l'apprentissage de la gestion des émotions aideraient le manager dans son expérience générale de son travail et pourraient favoriser le développement de compétences relationnelles. Rappelons que certains auteurs ont replacé les émotions au cœur de la formation des attitudes et des comportements sur le lieu de travail (Weiss H.M. et Cropanzano R., 1966) et que des études ont montré qu'elles pouvaient contribuer à la performance individuelle (Staw B.M. et Barsade S.G., 1993), à la créativité (Averill J.R. et al, 2001), aux facultés cognitives (Ashby F.G. et al, 1999), à la motivation et à la performance commerciale (Brown S.P. et al, 1997).

Dans notre étude, le cas de Romain, responsable commercial, illustre la limite d'une approche purement technique et rationnelle des situations de management : il décrit une gestion des situations exclusivement basée sur une approche qui se veut rationnelle, quasi-mathématique et dénuée d'émotions. Il indique que cette approche le mène clairement dans une impasse quand il s'agit de traiter des situations avec des enjeux humains : d'une part, il ne parvient pas à faire rentrer les dimensions humaines, ambiguës par nature, des situations managériales dans ce raisonnement et, d'autre part, il se trouve confronté à des processus de raisonnement inadaptés à la réalité des situations, car trop longs et trop complexes. La volonté d'exclure les émotions des processus de décision l'amène à une impasse alors que des auteurs ont montré la contribution à la performance des intuitions dans des situations de gestion complexes (Dane E. et Pratt M.G., 2007).

Nous notons que, dès 1916, H. Fayol soulignait la trop grande prépondérance de la technique et des mathématiques dans l'enseignement en gestion et le manque de formation en sciences humaines, en culture générale notamment. H. Mintzberg (2011), insiste, lui, sur la dimension pratique et partagée de l'apprentissage du management lors des formations initiales ou continues, et sur la nécessité du temps de la réflexion personnelle et de la prise de hauteur. Confronté à cette dimension expérientielle et relationnelle du management, il nous semble qu'il existe des pistes de réflexion pour développer l'enseignement du management dans ce sens, en nous appuyant sur le croisement des disciplines entre gestion, sciences humaines et psychologie. Des formations en gestion élaborées par R.E. Boyatzis et A. Saatcioglu (1994, 2007) et intégrant le développement de compétences émotionnelles, sociales et cognitives et

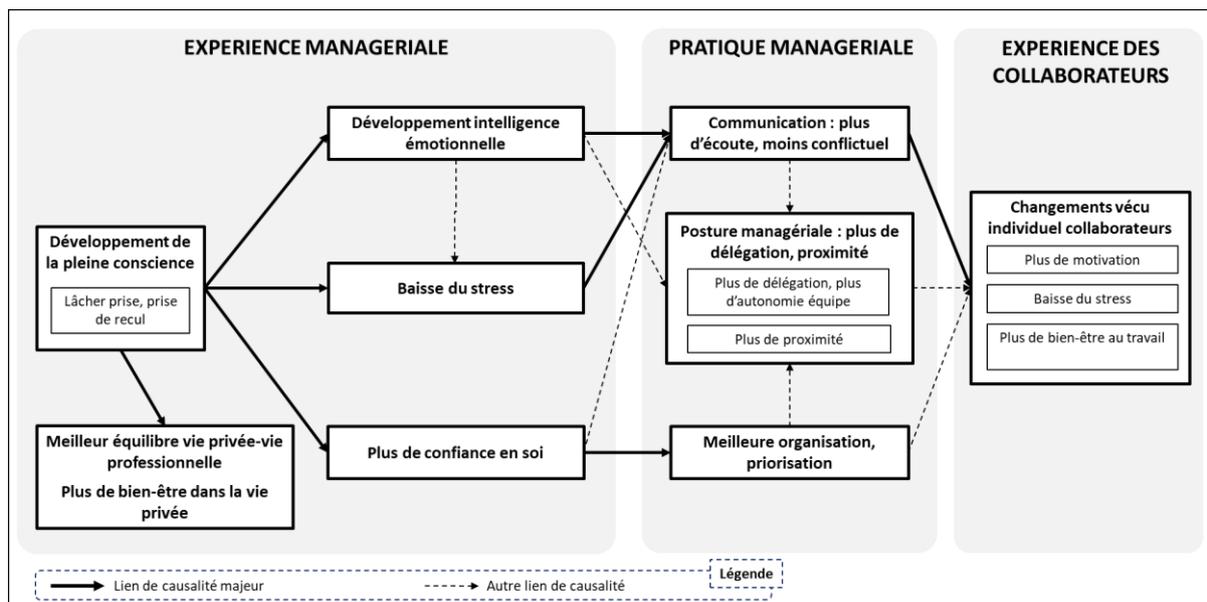
fondées sur des approches collaboratives et réflexives semblent avoir montré leur efficacité et nous semblent intéressantes à étudier.

Après avoir analysé les résultats concernant le rôle du manager et les difficultés afférentes, et proposé des pistes pour y répondre, nous proposons maintenant de discuter des résultats du développement de la pleine conscience.

2. LE MECANISME EXPLICATIF DES EFFETS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR L'EXPERIENCE ET LES PRATIQUES MANAGERIALES

Nous proposons dans cette partie de discuter successivement les étapes majeures du mécanisme liant pleine conscience, d'une part, et expérience et pratiques managériales d'autre part. En introduction, nous constatons que la formation MBSR a porté ses fruits et a bien développé la pleine conscience des managers (Kabat-Zinn J., 1982), puisque nous observons pour neuf managers une augmentation du score MAAS mesurant le trait de pleine conscience (Brown KW. Et Ryan R.M., 2003 et Jermann F. et al, 2009 pour la traduction en français). Pour les quatre managers restants, nous avons proposé des explications expliquant la baisse ou la stabilité du score : assiduité insuffisante, facteurs exogènes impactant le résultat. Pour rappel, le mécanisme proposé est présenté ci-après.

Mécanisme explicatif des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales



2.1 La création d'un espace de liberté dans l'expérience managériale

Nous avons vu qu'une difficulté majeure pour les managers du terrain était de garder un espace de liberté dans leur activité et de maîtriser leur agenda. Le premier effet du développement de la pleine conscience est un lâcher prise, une prise de recul sur les événements et expériences au

travail. Les neuf managers pour qui nous avons constaté un développement de la pleine conscience indiquent prendre une plus grande liberté, d'une part par rapport à des contraintes personnelles, la pression personnelle ou le perfectionnisme, et d'autre part par rapport à des contraintes externes, la hiérarchie ou leur entourage professionnel. Ils expliquent avoir pris conscience des limites de leur capacité à atteindre tous les objectifs fixés et les avoir acceptées : ils réalisent que l'idéal au travail, recherché dans les organisations post-modernes n'est pas toujours réalisable (Dujarier M.A., 2006). Ce phénomène nous semble lié au glissement de perspective décrit par S.L. Shapiro et al (2006) dans lequel l'individu n'est plus immergé dans les scènes de son histoire personnelle, mais en devient le témoin et prend du recul. T. Glomb et al (2011) expliquent que ce glissement de perspective serait à l'origine de trois phénomènes : une moindre identification entre l'individu et les expériences vécues, une réduction des processus mentaux automatiques et une conscience des mécanismes de régulation physiologiques. Nous avons constaté, lors de l'analyse des résultats que les managers de l'étude décrivaient effectivement ces phénomènes. Ils indiquent prendre du recul par rapport aux expériences vécues, qu'elles soient d'origine interne ou externe, réagir de manière moins automatique, par exemple en cas de conflit, et prendre conscience physiquement de la survenue des émotions. Nous pensons que la pleine conscience leur apporte donc un espace de liberté dans leur activité quotidienne de managers : par exemple, gérer et prioriser son emploi du temps, prendre un temps de réflexion avant de réagir à un comportement perçu comme agressif, prendre conscience qu'une demande ne concerne pas leur périmètre de travail. Cet espace de liberté nous semble essentiel, à la fois pour leur bien-être au travail, mais aussi pour leur performance professionnelle. Rappelons que plusieurs auteurs (Plane J.M., 2007, Babeau O. et Chanlat J.F., 2008, Browser R.S. et Abolafia M.Y., 1995) expliquent que cet espace de liberté, voire de transgression, est nécessaire à la contribution stratégique du manager et est source d'innovation et de créativité.

La question se pose, cependant, de l'acceptation ou non par l'organisation de l'émergence de cet espace de liberté chez ses managers. Nous avons constaté que chez Ubisoft, cette liberté des managers est acceptée, voire même encouragée. Chez Allianz, par contre, cela nous semble être nettement moins le cas : au moins deux managers ont évoqué des tensions avec leur hiérarchie, liées à une plus grande liberté de parole. Il existe alors, nous semble-t-il, un risque que la pleine conscience favorise un espace de liberté qui n'est pas accepté par l'organisation et mette ainsi le manager en difficulté : il a pris conscience d'une liberté mais il n'est pas autorisé à l'exercer.

Il nous semble donc intéressant, à ce stade, de nous interroger sur la nature des organisations où se sont déroulées les études. Nous avons vu que le lien entre collaborateur et organisation varie selon qu'il s'agisse d'une organisation bureaucratique ou post-bureaucratique (Aubert N. et Gaulejac V., 1991) : dans la première, le lien est d'une nature transactionnelle, avec un engagement rétribué par une rémunération, et avec une séparation nette entre la dimension individuelle et professionnelle, dans la seconde le lien est beaucoup plus fusionnel, avec un engagement attendu de l'individu beaucoup plus important et un travail sans limite (Dujarier M.A., 2006). A la lumière des entretiens, ainsi que des échanges et observations réalisées, Allianz serait à classer parmi les organisations bureaucratiques : nous observons des comportements très formalisés, des process de travail standardisés, des relations très marquées par la hiérarchie et un travail très centralisé (Mintzberg H., 1978). Ubisoft, par contre, nous semble clairement appartenir par de nombreuses caractéristiques, à la catégorie des organisations post-bureaucratiques : la hiérarchie est nettement moins marquée, la structure se veut très organique, mouvante avec d'importants systèmes de liaison entre des entités qui gardent une certaine indépendance et peu de standardisation des activités. Chez Ubisoft, la passion du jeu vidéo marque la relation entre collaborateurs et l'organisation et les frontières entre vie privée et vie professionnelles sont floues : les collaborateurs passent du temps ensemble en dehors du temps de travail (sport, apéritifs...), et inversement, un temps important est consacré au jeu vidéo mais aussi à la création de liens personnels sur le lieu de travail. De nombreux services sont aussi développés pour faciliter le bien-être professionnel mais aussi privé sur le lieu de travail : services de conciergerie, qualité de l'alimentation... Les relations entre les collaborateurs et l'organisation sont marquées par la souplesse alors que l'initiative et la créativité individuelle sont fortement encouragées. A l'inverse, l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle ainsi que la passion du jeu vidéo génèrent un investissement très fort des collaborateurs dans l'organisation.

L'intégration de la pleine conscience chez Allianz a été difficile (rappelons qu'il a été demandé de ne pas communiquer sur le projet en interne) et le projet n'a pas donné de suite, malgré les demandes des collaborateurs qui, par conséquent, se sentent isolés et parfois montrés du doigt dans l'organisation. Jérôme (manager de CRC) et Fabienne (ex-directrice de CRC qui a quitté l'entreprise depuis) ont souligné qu'ils avaient des difficultés à mettre en œuvre cette nouvelle liberté au sein de l'organisation, qu'elle n'était pas toujours bien acceptée. A l'inverse, chez Ubisoft, il nous a semblé que le projet s'inscrivait de manière beaucoup plus naturelle dans le modèle organisationnel : des groupes de pratique se sont formés, les managers concernés ont

senti peu de friction avec d'autres collaborateurs sur la pleine conscience et il est aujourd'hui envisagé de généraliser un dispositif de formation à la pleine conscience au sein de l'entreprise en France.

Ainsi, cette liberté induite par la pleine conscience est à double tranchant pour les organisations : d'un côté elle peut aider le manager dans son travail, d'un autre, elle peut l'isoler et l'amener à prendre des décisions plus radicales, voire à quitter l'entreprise. Nous avons appris, à l'été 2017, que Fabienne, une des deux directrices de CRC avait quitté Allianz. Lors d'un échange téléphonique, elle nous a expliqué que la pleine conscience avait contribué à sa décision de quitter l'entreprise, notamment car elle s'y sentait trop contrainte. Ces considérations nous amènent à recommander de vérifier la congruence entre la pleine conscience et la culture et le modèle organisationnel de l'entreprise. Il nous semble qu'intégrer la pleine conscience dans une organisation bureaucratique, très hiérarchisée et formelle présente un risque pour l'entreprise et les individus qui la composent. Les organisations, plus souples, moins hiérarchisées et plus attentives au bien-être de leurs collaborateurs, nous paraissent des terrains plus propices à ce type de projet porteur d'une certaine liberté. Nous précisons cependant, que ces considérations représentent un début de réflexion et seraient à approfondir dans de futures recherches.

La création de cet espace de liberté est à l'origine du mécanisme liant effets de la pleine conscience et l'expérience et les pratiques managériales.

2.2 Les effets de la pleine conscience, via la prise de liberté, sur l'expérience managériale

En introduction, nous constatons que notre étude confirme une partie des hypothèses formulées par T. Glomb et al (2011) quant aux effets du glissement de perspective sur les comportements sur le lieu de travail : prise d'un temps de réflexion avant d'agir ou de parler, réduction des ruminations, renforcement de l'empathie, meilleure régulation de l'affect, meilleure capacité à prévoir et anticiper ses propres réactions émotionnelles.

2.2.1 Le développement de l'intelligence émotionnelle

Nous rappelons que le glissement de perspective induit par la pleine conscience favoriserait notamment la réduction des schémas comportementaux automatiques ainsi qu'une plus grande flexibilité émotionnelle et comportementale (Shapiro S.L. et al, 2006) et une meilleure régulation émotionnelle (Brown K.W. et Ryan R.M, 2003, Glomb T. et al, 2011). D'autre part,

il a été établi des liens de corrélation entre pleine conscience et intelligence émotionnelle (Schutte N.S. et Malouff J.J., 2011). Les résultats de notre étude montrent que, pour huit des neuf managers, la pleine conscience favorise le développement de l'intelligence émotionnelle au sens de J.D. Mayer, P. Salovey et D.R. Caruso (2000). Les managers concernés indiquent, d'une part, mieux identifier leurs propres émotions, ainsi que celles exprimées par leur entourage, et d'autre part, avoir une plus grande maîtrise de ces émotions quand elles surviennent et être en mesure de les utiliser. Par exemple, les managers enclins à des coups de colère (Pauline, responsable projets transverses, et Romain, responsable commercial) indiquent avoir beaucoup progressé dans la maîtrise de cette colère. Certains managers qui manifestaient une forte méfiance par rapport à leurs émotions sur le lieu de travail, et avaient beaucoup de difficulté à les percevoir (Romain, responsable commercial et Jérôme, manager de plateforme téléphonique), ont appris, non seulement à les identifier, mais aussi à apprécier les effets potentiellement positifs de l'expression et de l'emploi des émotions pour la performance au travail (O'Boyle 2011, Joseph D.L. et al, 2015).

Ils ont aussi développé leur empathie et leur capacité à percevoir les états émotionnels de leurs collaborateurs. Par exemple, Pauline (responsable projets transverses) a développé une plus grande attention vis-à-vis des états émotionnels de son entourage professionnel et a pris conscience qu'elle commettait des erreurs d'interprétation sur les états émotionnels et les intentions de ses collègues et que ces erreurs généraient des conflits et du mal-être. Ce changement a été perçu par ses collaborateurs et a suscité une meilleure appréciation de son travail par son supérieur hiérarchique, ce que l'on retrouve dans les travaux de E.H. O'Boyle et al (2011) et de D.L. Joseph et al (2015).

Les résultats s'inscrivent donc dans la continuité des travaux de D.L. Joseph et D.A. Newman (2010) qui établissent que le lien entre intelligence émotionnelle et performance professionnelle est surtout valable pour des postes de travail à fort contenu émotionnel, ce qui, à notre sens, est le cas pour les managers de notre étude.

2.2.2 Une réduction du stress

Nous avons vu qu'une partie des managers déclarent se sentir stressés au travail, et que pour la plupart, ils attribuent ce stress à des caractéristiques personnelles. Une des conséquences du glissement de perspective induit par la pleine conscience (Shapiro S.L. et al, 2006) est une prise de distance par rapport à ce ressenti de stress : ils prennent conscience qu'ils subissent ce stress, en identifient la cause et estiment que ce stress « automatique » personnel est parfois inadapté

à la réalité des situations et des phénomènes qui en sont la source. Huit managers se sentent moins stressés, moins anxieux sur le lieu de travail après le développement de la pleine conscience. Tout d'abord, cette évolution conforte la littérature sur la pleine conscience et la réduction du stress, en particulier sur le lieu de travail (Manotas M. et al, 2014, Flook L. et al, 2013, Roche M. et al, 2014, Shonin E. et al, 2014). Ensuite, cette réduction du stress induite par la pleine conscience nous semble positive pour les individus mais aussi pour les organisations puisque la littérature a montré les effets négatifs d'un excès de stress sur la performance cognitive et motivationnelle (Motowidlo S.J. et al, 1986), l'intention de quitter l'emploi (Avey J.B., Luthans F. et Jensen S.M., 2009), l'absentéisme (Keinan G., 1987) et décision (Starcke K. et al, 2008). Les managers de notre étude estiment qu'ils sont plus calmes, plus concentrés. A l'inverse, trois managers qui vivent un stress élevé (Sophie et Yves, managers de CRC, Paula, responsable des services généraux) racontent avoir eu plusieurs arrêts de travail à cause de ce stress et de ces angoisses. Au CRC, leurs directeurs nous ont expliqué que ces absences génèrent des perturbations de l'activité avec, notamment, des transferts de charge vers d'autres managers.

A titre individuel, nos managers expliquent que cette réduction du stress accroît leur sentiment de bien-être au travail. Etant donné qu'ils représentent une population particulièrement exposée au stress et qu'ils sont des actifs clés pour la réussite de projets de changements (Autissier D. et Vandangeon-Derumez I., 2007), cet effet de la pleine conscience nous paraît important. Nous souhaitons cependant rappeler à nouveau l'importance d'une congruence entre les valeurs induites par la pleine conscience, la création de cet espace de liberté, notamment, et le modèle organisationnel. Il nous semble que développer la pleine conscience des managers sans réflexion sur les sources de stress ou dans une organisation avec un niveau de contraintes excessif, risque de mettre les individus en difficulté, voire même les inciter à quitter l'entreprise.

2.2.3 Un rééquilibrage entre vie professionnelle et vie personnelle

Sept managers indiquent que le développement de la pleine conscience les a amenés à rééquilibrer la balance entre vie privée et vie professionnelle. Nous retrouvons donc, dans le discours des managers concernés, les résultats des études de T.D. Allen et K.M. Kibutz (2012) et de T.L. Crain et al (2017). Ils relatent aussi que la pleine conscience est propice à une meilleure qualité de relations avec leurs proches et de meilleur bien-être en général. Ces résultats sont cohérents avec la littérature sur les effets de la pleine conscience sur le bien-être (Brown K.W. et Ryan R.M., 2003) ainsi que sur l'empathie (Dekeyser M. et al, Bergmans C. et al, 2010).

2.2.4 Une plus grande confiance en soi

Nous notons enfin que six des neuf managers estiment que la création de cet espace de liberté et cette prise de recul les amène à avoir plus confiance en eux sur le lieu de travail. Nous reviendrons dans la partie sur les pratiques managériales, sur les effets de cette prise de confiance.

Nous proposons maintenant de discuter des changements de pratiques managériales induits par le développement de la pleine conscience.

2.3 Une évolution des pratiques managériales favorable aux relations entre le manager et son équipe

Les managers et les collaborateurs mettent en avant des évolutions pour trois pratiques managériales : la communication, l'organisation et la priorisation des tâches, et la posture managériale

2.3.1 Une communication moins conflictuelle, avec plus d'écoute

Six managers estiment avoir modifié leur communication avec leur équipe : elle est moins conflictuelle et laisse plus de place à l'écoute. Ce résultat s'inscrit dans lignée de la recherche de M.C. Beach et al (2016). Leurs collaborateurs confirment ce changement qui trouve principalement sa source dans deux phénomènes induits par la pleine conscience : le développement de l'intelligence émotionnelle et la réduction du stress. La plus grande confiance en soi intervient de manière plus marginale.

Rappelons d'abord que la littérature insiste sur l'importance des qualités relationnelles des managers dans leur activité : le manager doit notamment écouter et se mettre à la place des collaborateurs, construire des relations de confiance avec eux (Watson T.J., 2001), il doit développer, auprès de ses collaborateurs, un sens de l'équipe et des objectifs à atteindre, générer de l'enthousiasme, de l'optimisme, encourager la flexibilité et le changement (Yuckl G., 2002) et porter attention aux émotions de l'équipe (Huy Q.N., 2002).

La pratique que nous avons identifiée dans notre étude qui sert de vecteur à ces qualités est la communication des managers. Les managers concernés estiment avoir modifié leur communication en tant qu'émetteurs mais aussi en tant que récepteurs. En tant qu'émetteurs, ils ont une communication plus posée, plus calme, moins tendue et moins conflictuelle. Les managers sujets à des colères (Pauline, responsable projets transverses, et Romain, responsable commercial) ont des comportements et une communication moins impulsive et colérique. Nous

retrouvons ici les résultats des travaux de J. Reb et al (2015) et S Krishnakumar et M.D. Robinson (2015) qui prédisent une réduction des comportements déviants dans l'organisation. En tant que récepteurs, ils ont développé des qualités d'attention et d'écoute à l'égard de leurs collaborateurs. Ils relient ce changement au développement de leur intelligence émotionnelle et à la réduction du stress. Cette attribution rejoint les travaux de J.M. Georges (2000) qui lie les qualités de communication avec la compréhension et la maîtrise de ses propres émotions et de celles des autres. De la même manière, rappelons que S.J. Motowidlo et al (1986) ont mis en avant les effets négatifs du stress sur la sensibilité, la considération, le tempérament chaleureux et la tolérance aux autres, qui représentent des conditions clés à une communication à l'écoute et non conflictuelle.

Ce changement de communication est le principal vecteur identifié par les managers et les collaborateurs pour de meilleures relations au travail.

2.3.2 Une meilleure priorisation et organisation des activités

Le deuxième changement de pratique managériale majeur évoqué par six des neuf managers est une nette amélioration à organiser leur travail et gérer les priorités. Ce point est important car les auteurs ont identifié de manière répétée la nature fragmentée du travail comme un trait caractéristique des managers (Mintzberg H., 1973, Kurke L.B. et Aldrich H.E., 1983 et Tengblad S., 2006) ainsi que les risques de superficialité (Mintzberg H., 1973) et de dispersion (Datchary C., 2011) nuisant à leur bien-être et à leur performance. La capacité à gérer son temps et ses priorités devient alors critique (Drucker-Godard C., 2000). Nous avons restitué la difficulté des jeunes managers à y parvenir de manière satisfaisante et les impacts négatifs afférents.

Ce changement est à rapprocher de la prise de recul et de la plus grande confiance en soi. Face à l'afflux important de sollicitations, la prise de recul permet aux managers de développer un espace de réflexion pour hiérarchiser ces sollicitations et planifier leurs réponses. Tout d'abord, ils acceptent que l'idéal au travail n'est en réalité pas réalisable opérationnellement (Dujarier M., 2006) : les managers établissent une discrimination entre les tâches à fort enjeu, pour lesquelles ils doivent être irréprochables, et celles plus annexes qu'ils acceptent de moins bien réaliser. Une partie importante des managers de l'étude (les quatre managers de CRC ainsi que le responsable développement de jeux vidéo) estiment alors que leur rôle prioritaire doit rester l'encadrement de leurs collaborateurs et ils décident donc de prioriser ce rôle par rapport aux autres sollicitations, notamment certaines issues de la hiérarchie. Ensuite, ils prennent

conscience qu'ils ont un périmètre de responsabilités qui ne peut pas être extensible à l'infini. Ils hésitent donc moins à transférer les demandes aux personnes responsables ou à escalader les problèmes auprès de leur hiérarchie au lieu de chercher à les traiter eux-mêmes. Enfin, le développement de la confiance en eux leur permet d'afficher cette priorisation envers leur entourage professionnel et, par exemple, de repousser le délai de réponse à une sollicitation hiérarchique.

Cette meilleure priorisation représente un bénéfice clé pour les managers, les plus jeunes notamment, et génère un plus grand bien-être au travail. La pleine conscience représenterait ainsi un levier permettant de réduire les risques de superficialité (Mintzberg H, 1973) et de dispersion au travail des managers (Datchary C., 2011) et par ricochet libèrerait du temps pour une meilleure contribution stratégique des managers (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992), mais aussi pour une proximité et un meilleur accompagnement des collaborateurs (Detchessar M., 2011). Cette amélioration de la priorisation contribue aussi à un changement de posture managériale.

2.3.3 Un changement de posture managériale

Quatre managers changent de posture managériale. Même si seulement deux d'entre-eux évoquent ce changement, les collaborateurs de quatre managers l'ont clairement identifié. Deux évolutions sont observées : d'une part les managers délèguent plus et d'autre part, ils ont une relation plus proche avec leur équipe.

La délégation est la conséquence du travail d'organisation et de priorisation effectué par les managers : ils identifient mieux ce qu'ils peuvent déléguer à leurs collaborateurs et ce qui relève de leur propre périmètre de responsabilités. Par exemple ils délèguent certaines tâches très opérationnelles qu'ils prenaient en charge auparavant.

La plus grande proximité relationnelle découle du changement de communication des managers, d'un état émotionnel plus positif, ainsi que de leur meilleure organisation.

2.4 Des effets de contagion émotionnelle sur l'expérience des collaborateurs

En introduction, nous rappelons les recherches qui ont établi les phénomènes de contagion émotionnelle entre le manager et son équipe (Neuman R. et Strack F., 2000, Sy T. et al, 2005, Bono J.E. et Ilies R., 2006, Johnson S.K., 2009). Notre étude met en lumière ce phénomène de contagion. Les collaborateurs de six des neuf managers estiment, soit être plus motivés, soit

être moins stressés, soit mieux se sentir au travail suite aux changements perçus des managers. Dans notre recherche, la communication moins conflictuelle, avec plus d'écoute ainsi qu'un état émotionnel général plus positif des managers (moins de stress, moins de colère et de tensions) sont les principaux vecteurs de cette contagion. Le changement de posture managériale y contribue aussi. L'importance de l'empathie et de la communication du manager dans la qualité de son encadrement a été établie par la littérature (Georges J.M., 2000). Ces changements - motivation, bien-être, réduction du stress - induits par la pleine conscience chez les collaborateurs, nous paraissent intéressants pour la performance des organisations. Rappelons aussi l'importance de la proximité au quotidien du manager avec ses collaborateurs pour la performance et le bien-être de son équipe (Detchessahar M., 2011).

2.5 Un impact sur la prise de décision ?

Il nous paraît intéressant de revenir ici sur les cas de Romain (responsable commercial) et de Myriam (directrice du CRC A).

Le premier décrit les bénéfices de la pleine conscience sur son processus décisionnel : alors qu'il avait une approche purement analytique des décisions, qui l'amenaient à une impasse, il y intègre maintenant les intuitions. L'écoute de ses intuitions favorise, selon lui, une plus grande rapidité et une plus grande efficacité pour formuler des recommandations. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux d'E. Dane et M.G. Pratt (2007) sur la contribution des intuitions à la performance des organisations. Par ailleurs, la plus grande confiance en soi lui permet de formuler des recommandations avec plus de fermeté à sa hiérarchie. Ce cas illustre un autre apport que peut représenter la pleine conscience pour la contribution stratégique des managers (Floyd S.W. et Wooldridge B., 1992).

De son côté, Myriam indique prendre des décisions en situation de crise avec plus de calme, en étant moins sensible au stress généré par la situation. Ce calme lui permet, selon elle, de prendre des décisions de meilleure qualité. Cette pratique nous paraît intéressante et à mettre en lien avec les travaux de G. Keinan (1987) et K. Starcke et al (2008). G. Keinan (1987) explique que des individus sous condition de stress proposent des solutions sans avoir étudié l'ensemble des alternatives. K. Starcke et al (2008), pour leur part, montrent que la qualité des décisions prises en conditions de risque explicite peut être négativement impactée par le stress. Il nous semble que la pleine conscience peut représenter une contribution pour gérer des situations de « crise » sur le lieu de travail.

Ces points sur la décision ne concernant que deux cas, leur portée est donc peut-être plus limitée. Cependant, ils représentent, à notre sens, des pistes de recherche futures.

Nous proposons enfin d'examiner les résultats de la recherche sous un angle méthodologique.

3. L'INTERPRETATION METHODOLOGIQUE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

A la lumière des résultats, nous nous interrogeons sur la généralisation des résultats de la recherche avant de vérifier si nous avons répondu à la question de recherche.

3.1 Quelle généralisation des résultats de la recherche ?

Il nous paraît d'abord intéressant de rappeler que les mécanismes liant pleine conscience, d'une part et expérience et pratiques managériales, d'autre part, sont très similaires qu'il s'agisse de l'étude chez Allianz ou chez Ubisoft et que nous avons proposé des explications qui pourraient expliquer les différences constatées. Cette similarité de résultats entre deux contextes organisationnels très différents favorise, à notre sens, une généralisation probable du modèle théorique à d'autres terrains ou univers parents (Passeron J.C., 1991).

Par ailleurs, les résultats individuels nous semblent propices à leur généralisation à d'autres managers. Nous avons bien observé les phénomènes de réplication littérale et théorique (Yin K., 2004). Nous avons proposé un modèle qui reprend des principaux mécanismes mis en lumière dans la recherche et espérons avoir donné les clés d'analyse des variations des résultats selon les profils de managers (expérience, spécificité métier ou niveau hiérarchique par exemple).

3.2 Les résultats de la recherche répondent-ils à la question de recherche ?

Nous proposons de conclure cette discussion en vérifiant si les résultats répondent à la question de recherche initiale : quels sont les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Nous avons l'objectif d'élaborer un mécanisme explicatif de ces effets.

D'une part, nous avons établi une typologie hiérarchisée des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Cette typologie est construite à partir des discours des managers, mais aussi des collaborateurs. D'autre part, comme espéré, le dispositif de développement de la pleine conscience a permis le développement d'une trame narrative qui nous a permis de formaliser un mécanisme présentant les liens de causalité entre le développement de la pleine conscience et ses effets successifs sur l'expérience et les pratiques managériales, en y intégrant l'expérience des collaborateurs au travail.

Il nous semble donc que nous avons bien répondu à la question et à l'objectif de la recherche.

La discussion et l'interprétation des résultats nous amènent à nous interroger sur les apports et les limites de notre recherche, que nous aborderons dans la dernière partie, conclusive, de notre étude.

CONCLUSION

Synthèse de la recherche

La revue de littérature nous a permis de constater le caractère nouveau et récent de la recherche sur la pleine conscience en gestion. Les travaux réalisés ont mis en lien plusieurs effets intéressants sur le lieu de travail, en termes de bien-être individuel, de comportements au travail et en termes relationnels. Cependant, très peu de travaux s'intéressent aux managers, et encore moins aux managers de proximité ou intermédiaire. Nous avons aussi observé que la plupart des travaux établissent des liens de corrélation entre pleine conscience et un certain nombre d'indicateurs, mais il nous a semblé qu'il manquait une dimension explicative de ces liens. Par ailleurs, la revue de littérature sur les managers a mis en évidence les enjeux contemporains de leur rôle et nous a permis de constater que les compétences émotionnelles y occupent une place clé. Ces observations, associées au recensement des effets de la pleine conscience, nous ont amené à nous interroger sur ses effets possibles sur l'expérience et les pratiques des managers.

Les études de cas, réalisées à partir des discours des managers et de leurs collaborateurs, avant et après le développement de la pleine conscience, ainsi qu'à partir d'une diversité de sources, nous ont d'abord permis de dresser un portrait des rôles et difficultés des managers de notre étude. Nous avons constaté de nombreux points communs entre les individus : un attachement au rôle d'encadrement de proximité, un niveau de stress souvent élevé, des difficultés de gestion des émotions, ainsi que des difficultés à s'organiser et à prioriser un nombre élevé de sollicitations. Nous avons affiné nos constatations en prenant en compte, d'une part les contextes organisationnels spécifiques, et d'autre part les parcours individuels.

Grâce au dispositif méthodologique mis en place, nous avons pu établir une typologie des effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Nous avons aussi élaboré un mécanisme explicatif de ces effets, ce qui correspondait à l'objet de notre recherche. Le facteur déclencheur de ces effets est, dans notre étude, la création d'un espace de liberté intérieure et extérieure pour les managers. Il permet une prise de recul par rapport aux émotions ressenties, mais aussi par rapport aux événements et contraintes vécus sur le lieu de travail. En termes d'expérience managériale, les managers observent un développement de l'intelligence émotionnelle, une réduction du stress ainsi qu'une plus grande confiance en soi. Certains d'entre eux procèdent aussi à un rééquilibrage entre vie privée et vie professionnelle. La création de cet espace de liberté peut représenter un risque pour l'individu ou l'entreprise si le contexte organisationnel est trop éloigné du concept de la pleine conscience. En termes de pratiques managériales, les managers et les collaborateurs constatent la mise en place d'une communication moins conflictuelle, plus à l'écoute, ainsi qu'une plus grande capacité

d'organisation et de priorisation. Certains managers développent même une propension à octroyer plus d'autonomie. L'ensemble de ces facteurs permet une plus grande proximité relationnelle entre les managers et leurs collaborateurs. Enfin, nous avons observé le phénomène de contagion émotionnelle entre les managers et leurs collaborateurs et ses effets en termes de bien-être, de motivation et de réduction du stress pour ces derniers.

A l'aune de ces constatations, il nous semble que la pleine conscience peut représenter une opportunité de support des managers dans l'exercice de leurs fonctions. Ces résultats nous amènent à nous interroger sur les apports et les limites de notre recherche, ainsi qu'à envisager des pistes de recherche futures.

Les apports de la recherche

Nous proposons d'exposer ce qui constitue, selon nous, les apports théoriques, managériaux et méthodologiques de la recherche.

Les apports théoriques

Nous pensons que notre recherche contribue à l'enrichissement de la recherche s'intéressant à la pleine conscience dans les organisations pour les raisons que nous exposons maintenant.

Un modèle explicatif des effets de la pleine conscience dans les organisations

Tout d'abord, les résultats de notre recherche permettent de formuler un mécanisme explicatif qui lie pleine conscience, d'une part, et ses effets sur l'expérience et les pratiques managériales, d'autre part. En ce sens, nous pensons nous démarquer des travaux réalisés jusque-là qui établissent des liens de corrélation entre pleine conscience et un certain nombre d'indicateurs. Notre modèle s'inscrit en revanche dans la lignée des travaux de T. Glomb et al (2011) qui proposent un modèle liant pleine conscience et effets sur le lieu de travail. Cependant, le modèle proposé par ces auteurs s'appuie sur une revue de littérature des travaux antérieurs et reste hypothétique. Le mécanisme issu de notre recherche est, quant à lui, fondé sur des observations empiriques. Nous enrichissons aussi ces travaux en y intégrant les pratiques managériales et les conséquences pour l'expérience des collaborateurs. Il nous semble ainsi contribuer à la compréhension des phénomènes mis en œuvre par la pleine conscience dans les organisations.

Une contribution au recensement des effets de la pleine conscience sur le lieu de travail sous un angle des pratiques managériales

Notre recherche contribue à la typologie des effets de la pleine conscience sur le lieu de travail. Nous retrouvons dans nos résultats un certain nombre d'effets identifiés par la littérature mais nous les abordons sous un angle qui nous semble original, car plus pratique et actionnable dans les organisations : nous identifions des effets de la pleine conscience sur la communication managériale, sur la posture managériale, ce qui inclut le niveau de délégation accordé aux collaborateurs, ainsi que sur la capacité des managers à s'organiser et à prioriser leur travail.

Une étude qui s'intéresse spécifiquement aux managers de proximité ou intermédiaires

A l'issue de la revue de littérature, nous avons recensé seulement quatre études qui se sont intéressées à la pleine conscience et aux managers (Roche M. et al, 2014, Reb J.M. et al, 2014, Shonin E. et al, 2014 et Françoise D., 2016). Il nous semble que le manager de proximité est un acteur qui représente un intérêt de recherche sous l'angle de la pleine conscience pour les raisons déjà évoquées. Tout d'abord, son métier comporte une composante relationnelle forte qui place les émotions au cœur de son activité, à la fois pour son vécu personnel, mais aussi pour son entourage professionnel, en particulier ses collaborateurs. Nous avons constaté les phénomènes de contagion entre les effets de la pleine conscience ressentis par les managers et les changements de vécu de leurs collaborateurs. Nous avons également identifié que les pratiques managériales sont des vecteurs de cette contagion. La littérature a, par ailleurs, mis en avant le défi que représentent l'organisation et la priorisation de l'activité des managers et les résultats de notre recherche montrent l'impact de la pleine conscience sur ces qualités.

Une mise en avant de l'importance des émotions dans la fonction managériale

Enfin, nous pensons contribuer à la littérature qui met en avant la place des émotions dans les organisations, comme élément clé à la constitution des comportements organisationnels, au bien-être des individus et à la performance des organisations. A notre sens, nous avons en partie contribué à la compréhension des émotions dans les organisations, en particulier pour les managers et les relations managériales.

Les apports managériaux

La recherche a représenté l'occasion de tester un dispositif d'accompagnement des managers en vue de développer certaines compétences managériales : résistance au stress, contribution à la stratégie, intelligence émotionnelle, confiance en soi, qualités de communication, posture managériale. Ces compétences nous semblent clés, d'une part, pour les managers qui souhaitent se développer au sein de leur organisation, et d'autre part, pour renforcer leur contribution à la performance des organisations. Les résultats de notre étude nous semblent montrer la pertinence

d'un dispositif d'accompagnement pour les managers, notamment les plus jeunes qui viennent de prendre un premier poste de management. La pleine conscience nous semble représenter une opportunité, pour les managers, de retrouver un espace de liberté, une certaine hauteur et une meilleure maîtrise de leur activité, avec des conséquences potentielles positives pour leur bien-être, leurs relations et leur performance au travail.

La recherche nous permet aussi d'attirer l'attention des organisations qui souhaiteraient mettre en place ce type de dispositif sur certaines précautions à prendre. Tout d'abord, il nous semble important de vérifier l'existence d'une congruence entre les phénomènes liés à la pleine conscience (la création de cet espace de liberté notamment) et le modèle organisationnel et les valeurs de l'entreprise. Si cette congruence n'existe pas, il existe un risque pour le bien-être individuel des managers dans l'organisation et pour la performance de celle-ci. Par ailleurs, s'agissant d'un dispositif initialement destiné au développement personnel et touchant à la psychologie individuelle, il nous paraît important de vérifier, avant la dispense de la formation, que les individus sont psychologiquement aptes à la recevoir. Nous avons effectivement constaté, lors de notre recherche, que certains managers réagissaient de manière très négative au développement de la pleine conscience. Nous avons alors pu observer qu'il existe un risque de déstabiliser la personne, voire même de renforcer ses difficultés sur le lieu de travail.

Enfin, notre recherche nous permet d'amorcer une réflexion sur la place des sciences humaines et sociales, ainsi que du développement personnel dans les programmes de formation initiale et continue en gestion.

Les apports méthodologiques

Un dispositif qui nous semble original pour mettre en lumière le mécanisme

Il nous semble que la méthode mise en œuvre pour répondre à la question de recherche comporte une certaine originalité. D'une part, pour élaborer le mécanisme explicatif, nous avons dû imaginer une approche permettant aux sujets d'entrer dans une dynamique narrative de leur expérience, avec un événement de référence auquel la rattacher, avec un « avant » et un « après ». La mise en œuvre du dispositif de formation MBSR pour développer la pleine conscience nous a permis de répondre à ce besoin et d'élaborer ce mécanisme. D'autre part, les entretiens avec les collaborateurs des managers nous ont permis d'enrichir ou d'apporter des éléments de vérification des discours des managers, mais aussi d'identifier les effets de contagion et les impacts sur les vécus des collaborateurs, en nous appuyant sur la dimension relationnelle du rôle du manager.

Une recherche-action dans le contexte d'un paradigme interprétativiste

Notre recherche s'appuie à la fois sur un paradigme interprétativiste et sur une stratégie de recherche-action, ce qui constitue un type de méthodologie plutôt rare. En effet, lors de l'élaboration de notre méthodologie, la recherche-action semblait le plus souvent liée par les auteurs au paradigme constructiviste radical.

La revue des contributions de notre recherche nous amène à nous interroger sur ses limites.

Les limites de la recherche

Nous avons identifié plusieurs limites à notre recherche.

Le mécanisme proposé constitue une hypothèse qui nécessite une vérification plus large

Tout d'abord, conformément à l'approche abductive de notre recherche, le mécanisme proposé constitue une hypothèse pour expliquer les effets observés de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Ce mécanisme trouve sa légitimité dans son « ancrage » dans les données et nous espérons avoir développé les arguments méthodologiques pour expliquer que le mécanisme proposé constitue l'hypothèse la plus plausible pour expliquer les observations. Cependant, le mécanisme explicatif proposé reste une hypothèse, qui aussi plausible soit-elle, devrait être vérifiée empiriquement, par une approche quantitative par exemple.

Une méthodologie qui ne peut totalement exclure des biais liés à la taille et au contexte de l'échantillon, ainsi qu'à la démarche du chercheur

Notre étude multi-cas enchâssée concerne treize managers et vingt-huit collaborateurs, issus de deux entreprises différentes. Il s'agit aussi d'une approche qualitative interprétativiste, pour laquelle le chercheur est « en immersion » dans son terrain et pour laquelle il interprète lui-même des discours. Même si nous avons tenté de limiter les biais liés à ce type d'approche, il est difficile d'écarter complètement des effets de contexte sur les résultats liés aux environnements organisationnels ou aux profils spécifiques des personnes interrogées. Là aussi, une approche quantitative ultérieure permettrait de vérifier les résultats.

Par ailleurs, la taille de l'échantillon peut aussi en soi représenter une limite de la recherche.

Des limites à la connaissance liées à la méthodologie de recherche employée

Nous avons tenté de multiplier nos sources de données pour enrichir et fiabiliser les résultats de la recherche : entretiens avec des managers et avec des collaborateurs, fiches d'informations individuelles, observations notées lors des visites, échanges avec la hiérarchie, discussions informelles... Cependant, les informations collectées sur les pratiques sont issues des discours. P. Lorino (2008) recommande des observations dans la durée des pratiques pour enrichir la connaissance du chercheur.

L'intérêt que nous avons eu à travailler sur cette problématique de recherche a induit, à plusieurs reprises durant la thèse, des idées qui constituent aujourd'hui des pistes de recherche.

Les voies de recherche futures

Cette dernière partie de la conclusion nous amène à proposer plusieurs pistes de recherche futures, les premières étant liées aux limites de la recherche, les autres ayant un objectif plus exploratoire

Vérifier le mécanisme proposé par des recherches hypothético-déductives quantitatives

Etant donné que le résultat de notre approche abductive consiste en la formulation d'un mécanisme, constituant une hypothèse pour expliquer les effets de la pleine conscience sur les managers, la première piste de recherche serait la réalisation d'une étude ayant pour objet de vérifier les hypothèses établies par ce mécanisme, par une approche hypothético-déductive quantitative.

Réaliser des recherches longitudinales sur les effets de la pleine conscience sur les pratiques managériales

Il pourrait aussi être pertinent, pour reprendre les recommandations de P. Lorino (2008), d'effectuer une étude longitudinale. Cette recherche aurait pour objet d'observer de manière prolongée et immersive les changements de pratiques induits par la pleine conscience.

Tester les résultats dans d'autres contextes et pour d'autres types de postes

Notre étude concerne deux grands groupes, dans deux secteurs spécifiques. Afin de vérifier le caractère généralisable du mécanisme proposé, il serait intéressant de réaliser un protocole similaire dans d'autres types d'entreprises, avec d'autres managers et d'en comparer les résultats avec notre étude : PME, autres secteurs, autres métiers...

D'autres pistes de recherche possibles

Tout d'abord, il nous paraît intéressant de nous interroger à l'avenir sur les effets cognitifs de la pleine conscience sur le lieu de travail. La littérature a établi les effets cognitifs de la pleine conscience (mémoire de travail, maîtrise du focus attentionnel, concentration...). Notre étude a produit peu de résultats concernant ces effets cognitifs et la littérature s'est peu penchée sur les effets cognitifs de la pleine conscience dans un contexte professionnel. Il nous paraîtrait intéressant d'étudier les effets cognitifs de la pleine conscience sur le lieu de travail, pour les managers en particulier.

Ensuite, une future étude pourrait étudier les potentiels effets négatifs de la pleine conscience dans les organisations. Si nous avons identifié des risques liés à l'intégration de la pleine conscience dans les organisations, nous avons observé peu d'effets négatifs dans notre recherche. Cependant, il est possible d'imaginer que ces effets négatifs existent. Par exemple, un élargissement trop important du focus attentionnel lors du processus de prise de décision ne risque-t'il pas de l'allonger au point de porter préjudice à l'efficacité de la décision ? La pleine conscience serait-elle liée à une augmentation du turnover ?

Notre étude montre, pour deux cas, des effets sur la prise de décision (intégration des intuitions et gestion plus sereine d'une décision en cas de crise). Etant donné l'enjeu de la prise de décision dans les organisations, il nous paraît opportun d'approfondir les effets de la pleine conscience sur la prise de décision.

La recherche a été l'occasion de tester la réalisation d'une formation MBSR dans un environnement professionnel. Les participants nous ont fait des remarques sur les réussites et points d'amélioration du dispositif dans ce contexte. Certaines limites du dispositif de formation actuel nous semblent critiques dans les organisations. Si nous n'avons pas abordé ce point car il n'entrait pas dans le périmètre de la recherche, il nous paraîtrait utile d'étudier la manière dont la formation, initialement élaborée à des fins de développement personnel, pourrait être adaptée au monde professionnel.

Enfin, il serait possible de s'interroger sur une éventuelle dimension éthique apportée par la pleine conscience sur le lieu de travail.

Ces interrogations et cette exploration des pistes de recherche future nous permettent d'envisager de futurs travaux sur un thème qui nous a réellement passionné pendant ces trois années.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

Alexandre-Bailly F. et al (2016). Comportements humains et management. *Pearson, 5^e édition*

Allard-Poesi F. et Perret V. (2014). In Thiétart R.-A. et al (2014). Méthodes de recherche en management. *Dunod, 4^e édition, 48-75*

Allard-Poesi F. et Perret V. (2003). La recherche-action. In *Giordano et al. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative. EMS, 85-132*

Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2014). In Thiétart R.-A. et al (2014). Méthodes de recherche en management. *Dunod, 4^e édition, 14-46*

Allen T.D. et Kibutz K.M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: the mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior, 80, 372-379*

Antoni M.H. (2000). Cognitive based stress management intervention effects on anxiety, 24-hr urinary norepinephrine output and T-cytotoxic/suppressor cells over time among symptomatic HIV infected gay men. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 68, 1, 31-45*

Argyris C. et Schön D.A. (1989). Participatory action research and action science compared. *American Behavioral scientist, 32, 5, 612-623*

Arman R. et al (2012). Work activities and stress among managers in health care. In *The Work of Managers: towards a theory of management. Tengblad S., Oxford University Press, 105-130*

Ashby F.G. et al (1999). A Neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review, 106, 3, 529-550*

Ashforth B.E. et Humphrey R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review, 18, 1, 88-115*

Ashforth B.E. et Kreiner G.E. (2002). Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review, 12, 215–235*

Ashkanasy N.M. et Daus C.S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive, 16, 1, 76-86*

Aubert N. et Gaulejac V. (1991). Le coût de l'excellence. *Seuil*

Austin E.J., Saklofske D.H. et Egan V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and individual differences, 38, 547-558*

Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion, 174, 115-130*

- Avenier M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 2011/3, 43, 372-391
- Averill J.R. et al (2001). Emotions and creativity, *East and West. Asian Journal of Social Psychology*, 4, 165-183
- Avey J.B., Luthans F. et Jensen S.M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 5, 677– 693
- Ayache M. et Dumez H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 2011, 7, 2 (Eté), 33-46
- Ayache M. et Laroche H. (2010). La construction de la relation managériale : le manager face à son supérieur. *Revue Française de Gestion*, 203, 133-147
- Babeau O. et Chanlat J.F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 183, 201-219
- Baer R.A., Smith G.T. et Allen K.B (2004). Assessment of mindfulness by self-report: the Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. *Assessments*, 11, 191-206
- Baer R.A., Smith G.T., Hopkins J., Krietemeyer J. et Toney L (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27-45
- Balogun J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 1, 69-83
- Bandura A. (1999). Moral Disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 3, 193-209
- Barabel M. et Meier O. (2004). Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises, le métier de manager aujourd'hui. *Les Cahiers français : comprendre le management*, 321, 64-68
- Barabel M et Meier O (2010). Manageor. Tout le management à l'ère digitale. *Dunod*, 3^e édition
- Bardin L. (2013). L'analyse de contenu. *Presses Universitaires de France*, 2^e édition.
- Bar-On R. (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. New York: Nova Science, 115-145
- Barsade S.G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47, 4, 644-675

- Bass B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New-York: Free Press*
- Bateson G. (1972). Vers une écologie de l'esprit. *Paris, Seuil, 1977*
- Baumard P. et al (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In Thiétart R.-A. et al (2014). *Méthodes de recherche en management. Dunod, 4e édition, 261-296*
- Baumeister R.F., Bratslavsky E., Muraven M. et Tice C.M. (1998). Ego depletion: is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74, 1252-1265*
- Beach M.C. et al (2016). A multicenter study of physician mindfulness and health care quality. *The Annals of Family Medicine, 11, 5, 421-428*
- Berghmans C. et al (2010). Impact de l'approche thérapeutique de pleine conscience mindfulness-based stress reduction (MBSR) sur la santé psychique (stress, anxiété, dépression) chez des étudiants : une étude pilote contrôlée et randomisée. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive, 20, 1, 11-15*
- Bertalanffy L. (1973). Théorie générale des systèmes. *Paris, Dunod*
- Bieling P.J. Hawley L.L., Bloch R.T., Corcoran K.M., Levitan R.D., Young L.T., Macqueen G.M., Segal Z.V. (2012). Treatment specific changes in decentering Mindfulness-Based Cognitive Therapy versus antidepressant medication or placebo for prevention of depressive relapse. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 80, 3, 365-372*
- Bishop S.R., Lau M., Shapiro S., Carlson L., Anderson N.D., Carmody J. et al (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11, 230-241*
- Blanc A., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2014). Exploitation des données textuelles. In Thiétart R.-A. et al (2014). *Méthodes de recherche en management. Dunod, 4e édition, 551-573*
- Bondolfi G. et al (2011). Les approches psychothérapeutiques basées sur la pleine conscience (mindfulness) : Entre vogue médiatique et applications cliniques fondées sur des preuves. *Psychothérapies, 31, 3, 167-174*
- Bono J.E., Foldes H.J., Vinson G. et Muros J.P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92, 5, 1357-1367*
- Bono J.E. et Ilies R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17, 317-334*

- Bono J.E. et Judge T.A. (2003). Self-concordance at work, towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 5, 554-571
- Boyatzis R.E. (1994). Stimulating self-directed learning through the managerial assessment and development course. *Journal of Management Education*, 18, 3, 304-323
- Boyatzis R.E. et Saatcioglu A. (2007). A 20-year of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27, 1, 92-108
- Brower R.S. et Abolavia M.Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group & Organization Management*, 20, 2, 149-166
- Brown K.W. et Ryan R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 4, 822-848
- Brown K.W., Ryan R.M. and Creswell J.D. (2007). Mindfulness: theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18, 4, 211-237
- Brown S.P. et al (1997). Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: a longitudinal study. *Journal of Marketing*, 61, 39-50
- Brun J.P., Biron C. et St-Hilaire F. (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. *Montréal, IRSST*
- Buscatto M. (2002). Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue Française de Sociologie*, 43, 1, 73-98
- Campbell D.T. et Stanley J.C. (1966). Experimental and quasi-experimental designs for research. *Chicago, Rand McNally College Publishing Company*
- Carmeli A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, 788 - 813
- Chambers R., Chuen Yee Lo B., Allen N.B. (2008). The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style and affect. *Cognitive Therapy and Research*, 32, 303-322
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 253, 213-229

- Chanlat J.F. (2003). Emotions, organisation et management : réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9, 1, 113-132
- Charmaz K. (2006). Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis. *London : Sage*
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In Thiétart R.-A. et al (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 4e édition, 76-104
- Choran I. (1969). The managers of a small company. *MBA Thesis, Mc Gill University*
- Ciarrochi J. et al (2001). Measuring emotional intelligence (EI). In J. Ciarrochi & J. Forgas & J. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*, 25-45
Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis
- Coget J.F. et al (2009). Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, 12, 118-141
- Commeiras N., Loubès A. et Fournier C. (2009). Les effets de la tension de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management International*, 13, 4, 73-89
- Cozolino L. (2006). The neuroscience of human relationships: attachment and the developing social brain. *New-York: Norton*
- Crain T.L., Schonert-Reichl K.A. et Roeser R.W. (2017). Cultivating teacher mindfulness: effects of a randomized controlled trial on work, home, and sleep outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 2, 138-152
- Cropanzano R. et al (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, 160–169
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *New York: Harper & Row*
- Dane E., (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 4, 997-1018
- Dane E. et Brummel B.J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 1, 105-128
- Dane E. et Pratt M. (2007). Exploring and its role in managerial decision-making. *Academy of*

Management Review, 32, 1, 33-54

Dalton M. (1959). Men who manage. *Ed John Wiley & Sons*

Datchary C. (2011). La dispersion au travail. *Octarès Editions*

David A. (2008). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In David A. et al, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, 2^e ed, 83-109

David A. (2008). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In David A. et al, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, 2^e ed, 193-213

Davidson R.J., Ekman P., Saron C., Senulis J. et Friesen W.V. (1990). Approach / withdrawal and cerebral asymmetry: emotional expression and brain physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 2, 330-341

Davidson R.J. (1992). Emotion and affective style: hemispheric substrates. *Psychological Science*, 3, 1, 39-43

Davidson R.J et al. (2003). Alterations in Brain and Immune Function produced by Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 564-570.

Delbridge R. et Lowe J. (1997). Manufacturing control: supervisory systems on the new shopfloor. *Sociology*, 31, 3, 409-426

Deikman A.J. (1982). The observing self. *Boston: Beacon Press*.

Dekeyser M. et al (2008). Mindfulness skills and interpersonal behaviour. *Personality and Individual Differences*, 44, 5, 1235–1245

Demers C. (2003). L'entretien. In *Conduire un projet de recherché, une perspective qualitative*. Editions EMS, *Management et Société*, 173-210.

Déry R. (2007). Le management. De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 2007, 32, 3, 76-87

Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010). Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance. *Revue Française de Gestion*, 205, 71-88

Detchessahar M. (2011). Santé au travail, quand le management n'est pas le problème mais la solution... *Revue Française de Gestion*, 214, 89-105

- Dobkin P.L. (2008). Mindfulness-based stress reduction: what processes are at work? *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 14, 1, 8-16
- Dopson S. (1992). Middle management's pivotal role. *Management Development Review*, 5, 5
- Drucker-Godard C. (2000). La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles. *Université Paris IX Dauphine, Thèse soutenue le 18 décembre 2000*
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In Thiétart R.-A. et al (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 4e édition, 297-331
- Dujarier M.A. (2006). L'idéal au travail. *PUF, Le Monde*
- Dumez H. (2016). Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive. *Vuibert, 2^e édition*
- Dunkerley D. (1975). The foreman: aspects of task and structure. *London: Routledge and Kegan Paul. (The Economist (1992). 'Remember us'. 1 February*
- Dutton J.E. et al (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 5, 407-425
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550
- Evans J.A. et al (2004). Beach time, bridge time and billable hours; the temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49, 1-38
- Falcoz C., Laroche H. Cadin L. et Fréry F. (2003). Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande École de Commerce. *Les Cahiers du GDR Cadres, 2004-6. Actes de la journée du 8 décembre 2003*
- Fann K/T. (1970). Peirce's Theory of abduction, *The Hague, Martinus Nijhof*
- Farber B.M. et Nall L. (1993). Psoriasis: a stress-related disease. *Cutis*, 51, 5, 322-326
- Fayol H. (1916). Administration industrielle et générale. *Dunod, 1999*
- Flook L. et al (2013). Mindfulness for teachers: a pilot study to assess effects on stress, burnout and teaching efficacy. *Mind Brain and Education*, 7, 3

- Floyd S.W. et Lane P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 1, 154-177
- Floyd S.W. et Wooldridge B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategy type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167
- Floyd S.W. et Wooldridge B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability. *Entrepreneurship theory and practice*, spring, 123-143
- Forgas J.P. et George J.M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 1, 3-34
- Françoise D. (2016). Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers. *Gestion et management. Université Grenoble Alpes. Thèse doctorale soutenue le 12 décembre 2016*
- Freudenberger H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 1, 159-165
- Gagné M. et Déci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gallie D. et al (1998). Restructuring the employment relationship. *Oxford: Oxford University Press*
- Garavan H. (1998). Serial attention within working memory. *Memory and cognition*, 26, 2, 263-276.
- Garcia-Prieto P. Tran V. et Wranik T., (2005). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail. In *Comportement Organisationnel, Vol 1, sous la direction de Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. De Boeck*, 195-222
- Geertz C. (1973). Thick Description: Toward an interpretive theory of culture. In *The interpretation of culture, New-York, Basic Books*, 3-30
- Gentry W.A. et al (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 2, 167-181
- George J.M. (1990). Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 107-116

- George J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 8, 1027-1055
- Gilbert, D. T. et Wilson, T. D. 2007. Propection: Experiencing the future. *Science*, 317, 1351-1354
- Gilbert D.T., Pinel E.C., Wilson T.D., Blumberg S.J. et Wheatley T.P. (1998). Immune neglect: a source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 617-638
- Gioia et Thomas (1996). Identity image and issue interpretation; sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 3, 370-392
- Giordano Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. In « *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* ». Editions EMS, Management et Société. 11-40.
- Girin J. (1995). Les agencements organisationnels. In Charue-Duboc. *Des savoirs en action*. L'harmattan, coll. logiques de gestion, 233-279
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétard et al. *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 13-33
- Glaser B.G. et Strauss A.A. (1967). La découverte de la théorie ancrée, stratégies pour la recherche qualitative. *Armand Colin, traduction, 2012*
- Glaser B.G. (1978). Theoretical Sensitivity. *Mill Valley, CA, Sociology Press*.
- Glaser R., Kiecolt-Glaser J.K., Marlarkey W.B. et Sheridan J.F. (1998). The influence of psychological stress on the immune response to vaccines. *Annals New-York Academy of Sciences*, 47, 113-142
- Glomb T.M., Duffy M.K., Bono J.E. et Yang T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Goleman, D. (1980). A map for inner space. In R.N. Walsh & F. Vaughan (Eds.), *Beyond ego*. Los Angeles: J.P. Tarcher, 141-150
- Goleman D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 6, 92-102
- Goleman D., Boyatzis R et Mc Kee A. (2010). L'intelligence émotionnelle au travail. *Pearson Education France*
- Gonzalez V.M et Mark G. (2004). « Constant, constant, multi-tasking craziness »: managing multiple working spheres. *Paper presented at the ACM CHI, Vienna, Austria*

- Grandey A.A. (2003). When the "show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 1, 86-96
- Grey C. (1999). We are all managers now; we always were: on the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, 36, 5, 561-585
- Grey C et Garsten C (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22, 2, 229-250
- Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 105-117
- Gulick L. et Urwick L. (1937). Papers on the science of administration. *Institute of Public Administration, New-York*
- Haag C. et Laroche H. (2009). Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. *M@n@gement*, 12, 82-17
- Hales C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335-350
- Hales C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line managers. *Journal of Management Studies*, 12, 3, 471-506
- Hales C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line managers. *Journal of General Management*, 32, 2, 31-55
- Hamel G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, December 2011, 48-60
- Hannaway J. (1989). Managers managing: the workings of an administration system. *Oxford University press, New-York*
- Hayes S.C., Srtosahl K., Wilson K.G. (1999). Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change. *New York, NY: Guilford Press*.
- Hayes, S.C. (1987). A contextual approach to therapeutic change. In N.S. Jacobson (Ed.). *Psychotherapists in clinical practice: cognitive and behavioral perspectives*. New-York: Guilford Press, 382-387
- Heckscher C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In Heckscher C. and Donnellon A., *The post-bureaucratic organization*. Thousand Oaks, CA, Sage, 14-62

- Heckscher C. (1995). White collar blues. Management loyalties in an age of restructuring. *New-York. Basic Books*
- Hedström P. et Swedberg R. (1998). Social mechanisms: an introductory essay. In Hedström P. and Swedberg R (eds). *Socials Mechanisms, an analytical approach to social theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1-31
- Hendon M. et al (2017). Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. *Computers in Human Behavior*, 71, 165-171
- Henry G.T. (1990). Practical sampling. *Newbury Park, CA, Sage*
- Herrbach O. et Mignonac K. (2005). Les structures synthétiques de l'affect - aspects conceptuels et méthodologiques. In *Comportement Organisationnel, Vol 1, sous la direction de Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. De Boeck*, 173-194
- Hewlin P.F. (2003). And the award for best actor goes to...: facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28, 4, 633–642
- Hodgins H.S. et Adair K.C. (2010). Attentional processes and meditation. *Consciousness and Cognition*, 19, 872-878
- Hölzer B.K., Carmody J., Vangel M., Congleton C., Yerramsetti S.M., Gard T., Lazar S.W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatric Research: Neuroimaging*, 191, 36-43
- Hülscheger U.R., Alberts H.J.E.M, Feinholdt A., Lang J.W.B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 2, 310-325
- Huy Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 2, 325-345
- Huy Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change; the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69
- IRRR (1990). From overseer to first line manager: the changing role of the supervisor. *Industrial Relations Review and Report*, 476, 7-12
- Irving J.A. et al (2009). Cultivating mindfulness in health care professionals: A review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 15, 2, 61–66

Jackall R. (1988). *Moral Mazes, the world of corporate managers*. Oxford University Press, New-York

James W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9, 34, 188-205

Jermann F., Laroï F., Bondolfi G., Billieux J., D'Argembeau A., Zermatten A. (2009). Mindful Attention Awareness Scale (MAAS): psychometric properties of the French translation and exploration of its relations with emotion regulation strategies. *Psychological Assessment*, 21, 4, 506-514

Jett Q.R. et George J.M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28, 3, 494–507

Jha A.P., Stanley E.A., Kiyonaga A., Wong L. et Gelfand L. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10, 1, 54-64

Johnson S.K. (2008). I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and followers outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19, 1-19

Joseph D.L. et Newman D.A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1, 54–78

Joseph D.L. et al (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 100, 2, 298-342

Kabat-Zinn, J. (1982). An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33-47

Kabat-Zinn, J. (1990). Au cœur de la tourmente, la pleine conscience. Réduire le stress grâce à la mindfulness, programme complet en 8 semaines. *Edition française : De Boeck, 2e édition, 2014*

Kabat-Zinn J. et al (1998). Influence of a Mindfulness Meditation-Based Stress Reduction intervention on rates of skin clearing in patients with moderate to severe psoriasis undergoing phototherapy (UVB) and photochemotherapy (UVA). *Psychosomatic Medicine*, 60, 625-632

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness based interventions in Context: Past, Present and Future. *Clinical psychology science and practice*, 10, 2, 144-156

- Kanter R. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60, 4, 95-105
- Karelaia N. et Reb J. (2015). Improving decision making through mindfulness. In Reb J. et Atkins P.W.B. *Mindfulness in organizations. Foundations, research and applications*. Cambridge, University Press
- Keinan G. (1987). Decision making under stress: scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 3, 639-664
- Kerr S. et al (1986). The first-line supervisor: phasing out or here to stay. *Academy of Management Review*, 11, 1, 103-117
- Koenig G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17
- Kong D.T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86–91
- Kraut A.I. et al (1989). The role of the manager: what's really important in different management jobs. *The Academy of Management Executive*, 3, 4, 286-293
- Krieger, J.L. (2005). Shared Mindfulness in cockpit crisis situations: an exploratory analysis. *Journal of Business Communication*, 42, 2, 135-167
- Krishnakumar S. et Robinson M.D. (2015). Maintaining an even keel: an affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior. *Emotion*, 15, 5, 579–589
- Kuo C.H. et Yeh Y.Y. (2015). Reset a task set after five minutes of mindfulness practice. *Consciousness and Cognition*, 35, 98–109
- Kurke L.B. et Aldrich H.E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 9, 8, 975-984
- Kuyvenhoven R. et Buss W.C. (2011). A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change. *Journal of Management and Marketing Research*, 8
- Kvale S. (1996). Interviews, an introduction to qualitative research interviewing. *Thousand Oaks, Sage*
- Langer, E. J. (1989a). Mindfulness. *Cambridge, MA: Da Capo*
- Laroche H. (2000). Le manager en action : les jugements et l'attention. *IXe conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), mai 2000*

- Lazar, S.W., Kerr, C.E., Wasserman, R.H., Gray, J.R., Greve, D.N., Treadway, M.T., McGarvey, M., Quinn, B.T., Dusek, J.A., Benson, H., Rauch, S.L., Moore, C.I., Fischl, B. (2005). Meditation experience is associated with increased cortical thickness. *Neuroreport* 16, 1893–1897
- Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. *New York: McGraw-Hill*
- Lazarus R.S. et Folkman S. (1984). Stress, appraisal and coping. *New-York, NY: Springer*
- Le Moigne J.L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In *Martinet AC., Epistémologies et sciences de gestion. Paris, Economica.* 81-140
- Léonard C. et al (1987). Absentéisme et assiduité au travail : deux moyens d'adaptation au stress. *Relations Industrielles*, 42, 4, 774-789
- Leroy H., Anseel F., Dimitrova N.G., Sels L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238-247
- Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science. *Harper and Row*
- Lewis K.M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234
- Lorino P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, 11, Hors-série juin 2008, 149-175
- Lowe J. et al (2000). British factory, Japanese factory, Mexican factory. *Journal of Management Studies*, 37, 4, 541-562
- Luthans F. (1988). Successful vs effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132
- Lyddy C. et al (2016). Contemplating mindfulness at work: an integrative review. *Journal of management*, 42, 1, 114-142
- Macey W.H. et Schneider B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30
- Mackenzie C.S. et al (2006). A brief mindfulness-based stress reduction intervention for nurses and nurse aides. *Applied Nursing Research*, 19, 2, 105-109

- MacKillop J. et Anderson E.J., 2007. Further psychometric validation of the Mindful Attention and Awareness Scale (MAAS). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29, 4, 289-293
- Malinowski P. et Lim H.J. (2015). Mindfulness at work: positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement and well-being. *Mindfulness*, 6, 6, 1250-1262
- Manotas M., Segura C., Eraso M., Oggins J. et McGovern K. (2014). Association of brief mindfulness training with reductions of perceived stress and distress in Colombian healthcare professionals. *International Journal of Stress Management*, 21, 2, 207-225
- Marcel, A.J. (2003). Introspective report: Trust, self-knowledge and science. *Journal of Consciousness Studies*, 10, 167-186
- Martinko M.J. et Gardner W.L. (1990). Structured observation of managerial work: a replication and synthesis. *Journal of Management Studies*, 27, 3, 329-357
- Maslach C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues*, 34, 111-124
- Maslach C. (1982, 2003). Burnout: the cost of caring. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*
- Maslach C. et al (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Mason, M. F., Norton, M. I., Van Horn, J. D., Wegner, D. M., Grafton, S. T., & Macrae C. N. (2007). Wandering minds: The default network and stimulus-independent thought. *Science*, 315, 393-395
- Matthews G. et al (2002). Emotional intelligence, science and myth. *Cambridge, MA: The MIT Press*
- Mayer J.D. et Salovey P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208
- Mayer J.D., Salovey P. et Caruso D.R. (2000). Emotional intelligence meets standards for intelligence. *Intelligence*, 27, 4, 267-298
- Mayer J.D., Salovey P. et Caruso D.R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 6, 503-517
- Mbengue A. et Vandangeon I. (2000). *Actes de la Journée Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion. Université Paris XII, 17 novembre 2000*, 279-305

- Michel A., Bosch C. et Rexroth M. (2014). Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: an intervention promoting work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 733–754
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). Analyse des données qualitatives. *De Boeck, 2e édition*
- Miles M.B., Huberman A.M. et Saldana J. (2013). Qualitative data analysis. A methods sourcebook. 3^e ed. *Newbury Park, Sage*
- Mintzberg H. (1978). Structure et dynamique des organisations. *Eyrolles, 24^e tirage, 2014*
- Mintzberg H. (1984, 2006). Le manager au quotidien: les 10 rôles du cadre. *Editions de l'organisation. Trad. de « The nature of managerial work », 1973*
- Mintzberg H. (2011). Manager. Ce que font vraiment les managers. *Vuibert. Trad. de « Managing » paru en 2009. Berret-Koehler Publishers, San Francisco*
- Mispelblom Beyer F. (2010). Encadrer, un métier impossible ? *Armand Colin, 2^e édition*
- Mispelblom Beyer F. (2003). Encadrer, est-ce travailler ? *Les Cahiers du GDR Cadres, 2004-6. Actes de la journée du 8 décembre 2003*
- Moore A., Gruber T., Derosé J. et Malinowski P. (2012). Regular, brief mindfulness meditation practice improves electrophysiological markers of attentional control. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 18, 1-15
- Motowidlo S.J. et al (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, 618-629
- Narayanan J. et Moynihan L. (2006). Mindfulness at work: the beneficial effects on job burnout in call centers. *Academy of Management Proceedings, August 2006, H1-H6*
- Neasciu A.D., Ward-Ciesielski E.F., Linehan M.M (2012). Emerging Approaches to Counseling Intervention: Dialectical Behavior Therapy. *The Counseling Psychologist*, 40, 7, 1003-1032
- Neuman R. et Strack F. (2000). Mood contagion: the automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 2, 211-223
- Newsome S., Waldo M. et Cruszka C. (2012). Mindfulness Group Work: preventing stress and increasing self-compassion among helping professionals in training. *The Journal for Specialists in Group Work*, 37, 4, 297-311

- Nolen-Hoeksema S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of abnormal psychology*, 100, 569-582
- O'Boyle E.H. et al (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818
- Oettingen, G. et Mayer, D. (2002). The motivating function of thinking about the future: Expectations versus fantasies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 5, 1198-1212
- Passeron J.C. (1991). Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel. *Albin Michel, 2006. 1ere éd : Paris, Nathan, 1991*
- Payaud M. (2003). Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique. *XIIe conférence de l'AIMS*.
- Peirce C.S. (1931-1935). Collected papers of Charles Sanders Peirce, Volumes 1-6 edited by A.W. Burks. *Cambridge, Harvard University Press*
- Perlow L.A. (1999). The time famine: towards a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81
- Pirola-Merlo A. et al (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581
- Plane J.M. (2007). Hypermodernité et développement des ressources humaines : vers de nouvelles aspirations individuelles ? *Revue de Sciences de Gestion*, 64, 291-303
- Prince G.M. (2003). How the emotional climate (field) impacts performance. *Creativity and Innovation Management*, 12,4, 240-246
- Quinn, R. W. 2005. Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50, 610-641
- Reb J.M., Narayanan J. et Chaturvedi S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5, 1, 36-45
- Reb J., Narayanan J. et Ho Z.W. (2015). Mindfulness at work: antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 2015, 6, 111-122
- Remington N. et al (2000). Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 2, 286-300

- Roche M., Haar J.M. et Luthans F. (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 4, 476-489
- Roese, N. J. 1997. Counterfactual thinking. *Psychological Review*, 121, 133-148
- Rothbart N .P. (2001). Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 4, 655-684
- Rouleau L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking: how middle managers interpret and sell changes every day. *Journal of management studies*, 42, 7, 1413-1443
- Royer I. et Zarlowski P. (2014). Le design de la recherche. In Thiétard et al. *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 168-196
- Rubin H.J. et Rubin I.S. (1995). Qualitative interviewing. The art of hearing data. *Thousand Oaks, Sage*
- Ruedy N.E. et Schweitzer M.E. (2010). In the moment: the effects of mindfulness on ethical decision making. *The journal of business ethics*, 95, 73-87
- Russo, J. E., et Schoemaker, P. J. H. (2002). Winning decisions: How to make the right decision the first time. *New York: Doubleday*
- Ruth J. et al (2015). Research Paradigms: Theory and Practice. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5, 5, 224-229
- Salovey P. et Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9, 185-211
- Sandberg J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8, 1, 41-68
- Sarantakos S. (2005). Social Research (3d Ed.). *Melbourne: Macmillan Education*
- Sarter M., Givens B. et Bruno J.P. (2001). The cognitive neuroscience of sustained attention: where top-down meets bottom-up. *Brain Research Reviews*, 35, 2, 146-160
- Schaufeli W.B. et Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, 293–315
- Schutte N.S. et Malouff J.M. (2011). Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 50, 1116-1119

Schwandt T.A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *In Denzin N.K., Lincoln Y.S. (eds). Handbook of Qualitative Research, London, Sage, 1994, 118-137*

Segal Z.V., Williams J.M.G., Teasdale J.D. (2002). Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse. *New York, NY: Guilford Press*

Shao R. et Skarlicki P. (2009). The Role of Mindfulness in Predicting Individual Performance. *Canadian Journal of Behavioral Science, 41, 4, 195-201*

Shapiro S.L., Carlson L.E., Astin J.A., Freedman B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of clinical psychology, 62, 3, 373-386*

Shonin E. et al (2014). Meditation Awareness Training (MAT) for work-related wellbeing and job performance: a randomised controlled trial. *International Journal of Mental Health and Addiction, 12, 806-823*

Siegel D.J. (2007). The mindful brain: reflexion and attunement in the cultivation of well-being. *New-York: Norton*

Silverman D. (1993). Interpreting qualitative data, methods for analyzing talk, text and interaction. *London, Sage, 2001, 2006, 2012*

Smallwood, J. et Schooler, J. W. (2006). The restless mind. *Psychological Bulletin, 132, 946-958*

Starcke K. et al (2008). Anticipatory stress influences decision making under explicit risk conditions. *Behavioral Neuroscience, 122, 6, 1352–1360*

Staw B.M. et Barsade S.G. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder but wiser vs happier and smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly, 38,2, 304-311*

Stewart R. (1967/1988). Managers and their jobs. *Macmillan, London*

Strauss A. et Corbin J. (2004). Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée. *Academic Press Fribourg*. Trad. : Basics of qualitative research. *Second edition. Sage, Thousand Oaks, California*

Struthers C.W. et al (2000). An examination of the relationship among academic stress, coping, motivation, and performance in college. *Research in Higher Education, 41, 5, 581-592*

Sy T., Côté S. et Saavedra R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology, 90, 2, 295-305*

- Tan C.M. (2014). *Search Inside Yourself. The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace).* Harper One
- Taylor N.Z. et Millier P.M.R. (2016). The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 89, 123–128
- Tembrunsel A.E. et Messick D.M. (2004). Ethical fading: the role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17, 2, 223-236
- Tengblad S. (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 543-565
- Tengblad S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43, 7, 1437-1461
- Tengblad S. (2012). Work activities and stress among managers in health care. In *The Work of managers: towards à practice theory of management.* Tengblad S., Oxford University Press, 105-130
- Thera, N. (1962). *Le cœur de la méditation bouddhiste : l'art de cultiver l'harmonie et l'équilibre de l'esprit.* Librairie d'Amérique et d'Orient, Jean Maisonneuve Successeur, édition française : 1983
- Théron C. (2015). Attention et supervision. Une étude de l'attention des managers de proximité dans leur activité de supervision. *Université Paris I Panthéon Sorbonne – ESCP Europe. Thèse doctorale soutenue le 30 novembre 2015*
- Thiétart R.-A. et al (2014). *Méthodes de Recherche en Management.* Dunod, 4e édition
- Trendel O. et Werle C. (2008). Collecter des données par l'expérimentation. In *Gavard-Perret M.L. et al, Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* 1^{ère} édition, Pearson, 177-216
- Twohig M.P., Hayes S.C., Plumb J.C., Pruitt L.D., Collins A.B., Hazlett-Stevens H. et Woidneck M.R. (2010). A randomized clinical trial of acceptance and commitment therapy versus progressive relaxation training for obsessive-compulsive disorder. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78, 5, 705-716
- Unsworth N, Heitz R.P., Schrock J.C. et Engle R.W. (2005). An automated version of the operation span task. *Behavior Research Methods*, 37, 498-505

- Van Hoorebeke D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue Française de Gestion*, 182, 33-44
- Vie O. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28, 182-194
- Von Glasersfeld E. (1991). Knowing without metaphysics: aspects of the radical constructivist position. In: Steier F. (ed). *Research and reflexivity*. Sage, London, 12-29
- Walach H., Buchheld N., Buttenmuller V., Kleinknecht N. et Schmidt S (2006). Measuring mindfulness – the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Personality and Individual Differences*, 40, 1543-1555
- Watson D., Clark L.A. et Tellegen A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070
- Watson T.J. (2001). The emergent manager and processes of management pre-learning. *Management Learning*, 32, 2, 221-235
- Weinstein N., Brown K.W. et Ryan R.M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping and emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43, 374-385
- Weiss H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74
- Wooldridge B et Floyd S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241
- Wooldridge B. et al (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis and future research. *Journal of Management*, 34, 6, 1190-1221
- Wright, T. A., et Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 486-493
- Yin R.K. (2009). Case study research, design and methods. Sage, 4th edition
- Yin R.K. (2012). Applications of case study research. Thousand Oaks, Sage, 3rd edition
- Yuckl G. (2010). Leadership in organizations. Pearson, 2010, 7th edition

Zapf D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268

Zeidan F., Johnson S.K., Diamond B.J., David Z. et Goolkasian P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19, 597-605

ANNEXES

Annexe 1 Retour d'expérience terrain Allianz

Exemple ALLIANZ

Projet Développement du Manager

Retour d'expérience

Personnes présentes : Chrystelle Picard, Céline Soyez, Eve Toulza, Gwladys Le Not, Stéphanie Echasserleau, Cécile Bernier (O'Présent), Marie-Pierre Mury (O'Présent), Michaël Roux (Université Paris Ouest Nanterre)

3 mars 2016

Allianz 

Allianz Objectifs de la réunion

- Effectuer un retour d'expérience collectif du projet « Développement du manager »
- Proposer les prochaines étapes

Une meilleure
priorisation des
tâches

- Une prise de hauteur par rapport aux urgences
- Une meilleure priorisation des tâches dans le temps. Une plus grande capacité à dire « non » à une demande ou à la reporter.
- Une déculpabilisation par rapport à cette priorisation et une acceptation de ne pas pouvoir tout faire parfaitement tout le temps. Une prise de conscience que ne pas tout faire parfaitement tout le temps ne nuit pas à la performance sur le lieu de travail (développement du lâcher-prise)

Une prise de recul
par rapport à son
travail

- Pour certaines, des réflexions ont été engagées par rapport à leur travail, leur relation au travail et à leurs priorités / valeurs
- Une plus grande attention portée à soi. Un développement de la bienveillance envers soi et les autres

Une expérience
qui soude

- La formation a renforcé la cohésion de l'équipe par un vécu commun et une expérience marquante commune

Des bénéfices
pour la vie privée

- Une réduction de la quantité de travail ramenée à la maison : le travail est ramené à la maison que quand c'est vraiment nécessaire.
- Un meilleur repos à la maison,
- Un meilleur relationnel avec les proches à la maison : plus de temps consacré aux proches, une meilleure gestion des émotions avec les proches....

Un gain en
concentration et
pour la prise de
décision

- Pour certaines, une concentration et une mémoire améliorées
- Pour certaines, des décisions plus rapides et une plus grande confiance dans ses décisions, notamment grâce à une meilleure écoute des intuitions

Un recul du stress au travail et des manifestations associées, physiques notamment (tensions et douleurs), une plus grande sérénité au travail et un plus grand bien-être au travail. De manière générale, des outils pour mieux gérer les émotions et le stress en temps réel

Une vraie opportunité offerte par l'entreprise (les participants n'auraient pas pensé à faire ce type de formation)

Des premières séances difficiles

- Des premières séances vécues comme très déroutantes en termes de méthode et d'exercices. Une peur du ridicule.
- Une difficulté à voir où la formation va aboutir. Une nécessité de s'accrocher pour surmonter
- Une difficulté parfois à réaliser les exercices « avec succès » (sommeil pendant le bodyscan) qui a pu renforcer ce sentiment de désorientation

Une approche qui peut se révéler déstabilisante

- Une approche qui génère des questionnements et des remises en cause de certitudes

Une difficulté à intégrer les exercices dans le quotidien

- Il a été difficile d'intégrer la pratique personnelle dans la vie quotidienne, personnelle comme professionnelle

Un mélange des niveaux hiérarchiques qui pourrait limiter la liberté d'expression

- Plusieurs personnes ont soulevé le fait que le mélange de niveaux hiérarchiques aurait pu générer des difficultés et limiter la liberté d'expression.
- Dans ce cas précis, il semblerait que ce mélange n'ait pas porté préjudice au résultat vu la proximité et la qualité relationnelle des participants

Des conditions logistiques optimisables

- Le fait de retourner travailler après la séance (planifiée de 13h à 16h30) a souvent fait que les participants n'avaient pas l'esprit complètement libre pendant les séances et restaient préoccupés par les tâches à réaliser juste après la séance
- Des améliorations possibles concernant la salle : porte ne fermant pas de l'intérieur, isolation phonique,....
- Le fait que la séance se déroule sur le lieu de travail fait qu'il a parfois été difficile d'avoir l'esprit entièrement dédié à la formation pendant les séances

Une journée d'immersion incomplète

- Du fait de contraintes variées, la journée d'immersion a été incomplète.
- Après-coup, les participants regrettent de ne pas pouvoir l'avoir faite de manière complète (journée en silence)

Une communication limitée au sein de l'entreprise

- Il a été difficile de ne pas communiquer avec les collaborateurs qui posaient des questions sur le contenu de la formation (par exemple, à la différence de toute autre réunion /formation, les participants s'y rendaient sans ordinateur, sans cahier...o)
 - NB : demande de Michaël pour éviter des biais éventuels de recherche
- Impression de faire la formation « en pirate » pas facile à vivre

Comme l'initiative de la démarche n'est pas personnelle, le vécu des difficultés (premières séances notamment) semble plus marqué que pour des formations personnelles

Allianz Propositions d'amélioration

- Il est proposé de renforcer l'information concernant la méthode et l'approche de la formation lors de la réunion d'information (via des petits exercices en séance) afin de limiter l'effet de surprise et la déstabilisation lors des premières séances.
 - NB : cette information a été limitée à dessein à la demande de Michaël pour limiter les biais éventuels de recherche
- Il est aussi proposé de rappeler lors de la première séance les éléments clés de la réunion d'information, toujours pour limiter la déstabilisation liées à la méthode et de réfléchir à revoir l'ordre de certains exercices (l'exercice du grain de raisin lors des premières séances a été très déstabilisant par exemple)
- Il a été proposé de réaliser la formation sur un site hors de l'entreprise, moins connecté au travail
- Le mélange des niveaux hiérarchiques, qui a été bien vécu sur cette expérience, ne serait pas à renouveler
- La formations serait plutôt à faire en fin de journée, sans retour au travail après. Cela favoriserait aussi des échanges entre participants après chaque formation
- La formation doit rester sur une base de volontariat
- Il a également été discuté du moment approprié pour la formation dans un parcours professionnel : le moment le plus approprié semblerait être juste après la prise d'un premier poste de manager
- Enfin, une réflexion pourrait être engagée sur une adaptation du formation de la formation pour un allègement sans modifier la substance du programme (5 à 6 séances au lieu de 8, sessions personnelles plus courtes...)

Allianz Prochaines étapes

- Les équipes de Nantes ont mis en place un **créneau collectif hebdomadaire** d'une heure pour pérenniser la pratique personnelle
- Les participants souhaitent pouvoir **communiquer** auprès de leurs équipes sur la formation
- Ils souhaitent aussi qu'il soit **communiqué sur la formation auprès de la ligne hiérarchique et de la RH**. Il serait mal vécu par les participants que l'approche reste « secrète »
- La formation venant de se terminer, il serait envisagé de **refaire un bilan dans 6 mois**
- Une séance collective de soutien de « rappel » pour pérenniser les effets de la formation serait souhaitée (2 à 4 fois par an)

- Un retour très positif des participants sur la démarche et de bénéfices importants perçus sur le lieu de travail en termes principalement :
 - De bien-être, de réduction du stress
 - De gestion des priorités
 - De prise de hauteur par rapport au poste et à son travail
- Il a été indiqué que cette formation ne devait pas être vue comme un moyen de limiter les RPS mais s'inscrire dans une **démarche globale de bien-être au travail et en cohérence avec le modèle de management de l'entreprise**. Cette approche induirait alors in fine plus de performance et une réduction des RPS sans en faire un objectif explicite (le lien entre bien-être au travail et performance étant de plus en plus établi par la recherche)
- La formation venant de se terminer et ce retour étant très « à chaud », il est envisagé de refaire un bilan dans 6 mois



Annexe 2 Support réunion de lancement

Exemple UBISOFT



RECENTRAGE ET PRISE DE HAUTEUR

*Prendre du recul au quotidien
et diminuer son stress
grâce à la Mindfulness*

Réunion de lancement – 2 novembre 2015

OBJECTIFS DE LA REUNION

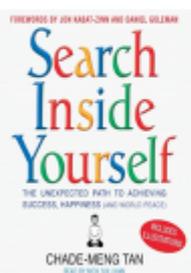
- Présenter le dispositif de formation « Recentrage et prise de hauteur » et l'apport escompté
- Présenter l'équipe qui animera la formation
- Présenter les modalités de mise en œuvre concrète du dispositif et son insertion dans votre quotidien
- Présenter le contexte de recherche
- Répondre à vos questions



Formation recentrage et prise de hauteur

POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR UBI ?

POURQUOI CE PILOTE ?



- Ubisoft cherche à développer l'**intelligence émotionnelle** de ses équipes – qui est à la base de la capacité à travailler ensemble, la créativité, l'agilité, le leadership.
- La **mindfulness** est une approche particulièrement adaptée pour développer l'intelligence émotionnelle - et certaines entreprises comme Google en ont fait un programme à part entière.
 - **Search Inside Yourself**, le livre issu de ce programme, fait partie des livres références de l'Ubibiblio (= livres qui inspirent Yves)
- Ce pilote permettra de **tester la réception** de ce type de formation chez Ubi – et d'en **évaluer l'impact** à travers le programme de recherche associé au pilote.



Formation recentrage et prise de hauteur

SEANCE ZERO D'INTRODUCTION A LA PLEINE CONSCIENCE



Mind Full, or Mindful?

Formation recentrage et prise de hauteur

4

OBJECTIFS ET APPROCHE DE LA FORMATION

QU'EST-CE QUE LA MINDFULNESS ?

- Une qualité d'attention consistant à être présent de façon **intentionnelle** à l'expérience telle qu'elle se déroule, avec **curiosité** et **sans jugement** -

La mindfulness agit sur notre système attentionnel

La régulation de l'attention permet de maintenir le focus sur l'expérience directe, et ainsi de reconnaître plus clairement les événements mentaux, physiques et émotionnels tels qu'ils sont dans le moment présent. Elle prévient la réactivité émotionnelle, les tensions physiques et mentales qui en découlent.

Formation recentrage et prise de hauteur

6

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Formation recentrage et prise de hauteur

7

UN INTERET CROISSANT DANS LE CHAMPS DE LA RECHERCHE



Un grand nombre de travaux scientifiques ont validé les effets de la mindfulness

Formation reentrage et prise de hauteur

UN IMPACT POSITIF SUR LE STRESS ET LE BIEN-ETRE



- Une amélioration des indicateurs mesurant l'affect positif, l'estime de soi et la vitalité. Réduction des indicateurs mesurant la dépression, la colère, l'affect négatif, l'impulsivité et le niveau de stress
- Un développement de l'intelligence émotionnelle, définie comme la capacité à reconnaître les indices émotionnels, comprendre les complexités et subtilités des expériences émotionnelles, réguler efficacement et de manière appropriée les émotions et maîtriser, utiliser les émotions dans des buts définis

Brown K.W. et Ryan R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848

Schutte N.S. et Malouff J.M. (2011). Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 50, 1116-1118

Formation reentrage et prise de hauteur

9

UN IMPACT POSITIF SUR LES CAPACITES COGNITIVES

- Un impact positif sur la **mémoire de travail*** d'un groupe de Militaires en phase pré-opérationnelle (forte mise sous stress)
- Une amélioration de la **flexibilité cognitive** avec de meilleurs résultats au test de Stroop



Le test exige d'inhiber l'automatisme de la lecture et d'activer une tâche consciente délibérée de décodage de la couleur. Développe la capacité de choix d'engager ou de désengager l'esprit de certaines tâches, réduction des automatismes

Jin A.P., Stanley L.A., Krymko A., Wong L. et Gehring L. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective responses. *Emotion*, 10(1), 54-64

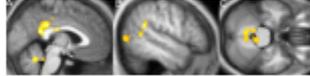
Mewis A., Meinenfeld P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and Cognition*, 18, 176-186

Chambers R., Chen Yea L.B., Allen N.B. (2008). The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style and affect. *Cognitive Therapy and Research*, 32, 307-322

* Mémoire de travail : capacité de manipuler de l'information pendant la réalisation de tâches cognitives complexes sur un court laps de temps (exemple : retenir un numéro de téléphone)

DES EFFETS PHYSIOLOGIQUES MESURES

- Une augmentation de la **substance grise cérébrale*** suite à une formation MBSR dans les zones du cerveau impliquées dans :
 - les **mécanismes cognitifs** (apprentissage et processus de mémoire, mémoire autobiographique),
 - Les **mécanismes de régulation émotionnelle** (modulation du contrôle émotionnel et capacité à déduire les désirs, intentions et objections des autres)
 - La **compassion**



Hölzel B.K., Carmody J., Vangel M., Congleton C., Yerramsetti S.M., Gard T., Lutz S.W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatric Research-Neuroimaging*, 191, 30-37.

Davidson R.J., Kalut-Zim J., Schmecker J., Rosenkranz M., Miller D., Santarelli S.E., Urbanowski E., Harrington A., Bonnes K. et Sheridan J.F. (2003). Attention in Brain and Immune Function: Arousal by Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 564-570.

- Un impact sur l'**activité électrique** de la zone frontale gauche du cerveau, un lien entre l'activation de cette zone et des émotions positives ou un affect plus stable ayant été observé

* La substance grise assure la fonction du centre nerveux : réception des messages, analyse complexe de l'information, élaboration des réponses. Elle se caractérise par l'importance et la complexité des connexions intercellulaires. → Les études montrent qu'un développement de la matière grise correspond à une spécialisation du fonctionnement dans la zone concernée et que ce développement est lié à une activation répétée de la zone concernée

LA FORMATION S'INSERE DANS UN PROJET DE RECHERCHE

Le projet de recherche est mené dans le cadre d'une thèse doctorale en management à l'université de Paris Ouest Nanterre La Défense



Objectifs de la recherche

- Comprendre l'**impact** de la formation pour vous-même (les managers) et vos collaborateurs directs

Principes de mise en oeuvre

- Une série d'entretiens individuels, **strictement confidentiels et anonymes**, AVANT et APRES la formation, avec vous-même, ainsi que 2 à 3 collaborateurs que vous encadrez (selon la taille de l'équipe concernée)
- L'objectif sera de comprendre ce qui change suite à la formation pour vous-même ainsi que pour vos collaborateurs directs

Formation recentrage et prise de hauteur

12

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE

- 6 à 8 Managers concernés** / 2 à 3 collaborateurs par manager – en encadrement de proximité / quotidien.
- Des entretiens **strictement confidentiels**.
- Durée estimée des entretiens individuels : 1/2h à 1h
- Des entretiens qui cherchent à comprendre votre vécu sur le lieu de travail, sans évaluation ou jugement de valeur
- Il sera demandé à chacun de proposer à Michaël Roux les noms de 2 à 3 de vos collaborateurs.
- Pendant la durée du projet (c'est-à-dire jusqu'à ce que la 2e vague d'entretiens soit terminée), il **vous sera aussi demandé de ne pas interroger les collaborateurs de l'étude sur ce qu'ils ont dit en entretien, et de ne pas répondre à leurs éventuelles questions concernant le contenu des entretiens**
- Un **bilan général** sur le dispositif de formation sera réalisé et sera partagé avec vous à l'issue de l'ensemble du projet
- Il vous sera fourni un **support de suivi d'activité** à compléter tout au long des formations

La même formation est mise en place dans une autre entreprise dans le même cadre de recherche en ce moment-même

13

PROCHAINES ETAPES

2 OBJECTIFS ET APPROCHE DE LA FORMATION

QUELQUES ELEMENTS PRATIQUES



- Organisation de la formation :
 - 8 séances hebdomadaires collectives de 1h30 (groupe de 8 à 12 managers)
 - Une pratique personnelle quotidienne de 45 mn
 - Les séances se dérouleront le vendredi de 15h30 à 17h – **au Big Gym**
 - Matériel fourni : Manuel de mindfulness au format électronique (220 pages de contenu, 4h40 de méditations guidées en MP3)
 - Une journée d'immersion sera réalisée en deuxième partie de programme

- Quelques points complémentaires :
 - Il ne s'agit pas de séances de coaching ou de psychologie : les échanges en séance concernent le seul vécu des exercices réalisés et non pas le traitement de problématiques personnelles.
 - Chacun est libre de prendre la parole ou pas en séance.
 - Chacun sera libre d'aborder avec le formateur en entretien individuel des sujets plus personnels.

5 EN PRATIQUE

CALENDRIER

Calendrier des séances vendredi de 15h30 à 17h00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeudi 3 décembre (lieu à confirmer) ▪ Vendredi 11 décembre ▪ Vendredi 18 décembre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendredi 29 janvier ▪ Journée d'immersion : vendredi 5 février (lieu à confirmer) ▪ Vendredi 12 février ▪ Vendredi 19 février
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ REPRISE : Vendredi 15 janvier ▪ Vendredi 22 janvier 	

- Planning -



PROCHAINES ETAPES

- S'inscrire à la formation
- Identifier 2 à 3 collaborateurs par manager pour participer à la recherche
- Planifier les entretiens de recherche manager et collaborateurs – réalisation sur le mois de novembre
- Planifier les entretiens individuels préalables à la formation – réalisation sur le mois de novembre
- **Jeudi 3 décembre** : démarrage de la formation

Formation recentrage et prise de hauteur

17

VOS CONTACTS



UBISOFT

Clothilde Mayer

☎ : 01 48 18 52 53

@ : clothilde.mayer@ubisoft.com

Laurence Bibas

☎ : 06 61 67 30 91

@ : lbibas@me.com

université
Paris Ouest
Nanterre La Défense

Michaël Roux

☎ : 06 73 19 63 36

@ : roux_mi@hotmail.com

Formation recentrage et prise de hauteur

18

Annexe 3 Guides d'entretien

Managers / collaborateurs

Avant / après

Guide d'entretien managers AVANT

Introduction

- Présentation : Michaël Roux, enseignant-chercheur à Paris Ouest Nanterre.
- Contexte : projet de thèse doctorale
- Objectif de la recherche :
 - Comprendre les impacts d'une formation des managers sur leur propre vécu de leur poste et sur le vécu de leurs collaborateurs directs.
- Modalités de l'entretien : entretien semi-directif.
 - Je pose des questions ouvertes, à vous de parler, de vous exprimer
 - Un entretien avant, un entretien après
 - Entretien manager + 4 entretiens collaborateurs de l'équipe
 - Objectifs : que vous parliez de votre vécu, de la manière dont vous vivez votre poste, votre relation managériale, la dynamique de groupe. Expression des éventuels changements via un entretien à l'issue de la formation.
- Règles de l'entretien :
 - STRICTE CONFIDENTIALITE. REX sera fait au niveau global et dépersonnalisé.
 - Expression la plus libre possible. Pas de jugement de ma part, ou d'évaluation. Je suis un chercheur, n'ai pas d'intérêt personnel dans la formation. Ce qui m'intéresse, c'est votre ressenti, votre vécu.
 - ENREGISTREMENT : pour collecter la réalité de votre expression, en éliminant mon interprétation de ce que vous dites.

Introduction

Question de lancement : pouvez-vous me décrire en quoi consiste votre travail ?

Questions de relance :

- Réussites / points d'amélioration
- Aime / n'aime pas

Etat émotionnel, affect et stress

Etat émotionnel général

Question de lancement : De manière générale, comment vous sentez-vous au travail ? Décrivez. Pourquoi ?

Autres questions de relance :

- Avez-vous le sentiment d'être plutôt bien ou pas dans votre job ? Pourquoi ?
- Comment vous sentez vous en général au travail ? Anxieux, heureux, plein d'énergie, en colère, enthousiaste, fatigué, maussade... ? Pourquoi, décrivez : dans quelles circonstances ?
- Quand vous allez au travail, comment vous sentez vous physiquement ? Et quand vous y êtes ?
- Avez-vous le sentiment de pouvoir être vous-même comme dans la vie personnelle ou d'être obligé de jouer un rôle ? Vous sentez-vous à votre place ? Pourquoi
- Vous arrive-t'il de vous mettre en colère, d'être anxieux au travail ? Dans quelles circonstances. Comment gérez-vous cette émotion ?
- Vous arrive-t-il de ressentir de la joie, de l'énergie au travail ? dans quelles circonstances, comment gérez-vous cette émotion
- Quand vous vous sentez bien ou mal au travail, l'exprimez-vous auprès de votre entourage professionnel ?

Le stress

Question de lancement : De manière générale, comment qualifieriez-vous votre niveau de stress au travail (haut, bas, moyen...) ? Pourquoi ?

Questions de relance :

- Qu'est-ce qui vous stresse ? Décrivez ce qui peut vous stresser.
- Vous sentez-vous en maîtrise ou plutôt débordé ? Pourquoi ?
- Comment le stress se manifeste-t'il au travail ?
- Lorsque des événements stressants se manifestent, comment gérez-vous la situation ?
- Comment qualifiez-vous le niveau de sollicitations (mails, collaborateurs, téléphone...) dont vous faites l'objet ? Décrivez, qualifiez. Comment vivez et gérez-vous ces sollicitations dont vous pouvez-faire l'objet au travail ?

La gestion et l'expression des émotions au travail

Question de lancement : Quand vous ressentez des émotions au travail (colère, anxiété, joie, fierté...), comment réagissez-vous ?

Questions de relance :

- Que faites-vous de ces émotions : analyser, maîtriser, cacher, exprimer, gérer ?? Trouvez-vous facile ou difficile de gérer vos émotions au travail ?
- Vous arrive-t-il de vous laisser emporter par des émotions positives (joie, fierté) ou négatives (colère, anxiété) ? Dans quelles circonstances ? Comment cela se manifeste ?
- Arrivez-vous à identifier les émotions qui vous viennent avant qu'elles ne vous submergent au travail ? Comment réagissez-vous ?

La relation managériale

Les relations avec vos collaborateurs

Question de lancement : Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos collaborateurs ?

Questions de relance :

- Quels sont réussites ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans ces relations ?
- Décrivez votre style de management :
 - Plutôt en posture d'autorité et de contrôle :
 - Plutôt en posture de proximité avec vos collaborateurs, d'écoute, d'empathie.

Perceptions et gestion des émotions des collaborateurs

Question de lancement : Comment percevez-vous et gérez-vous les émotions de vos collaborateurs ?

Questions de relance :

- Avez-vous l'impression de percevoir les émotions de vos collaborateurs. Identifiez-vous ces émotions, est-ce que vous les analysez (causes, conséquences...) ? Comment y réagissez-vous ?
- Si un de vos collaborateurs vient vous voir en exprimant une colère très forte (crier, énervement...) ou euphorie, comment gérez-vous la situation (je note, je me ferme, je discute pour comprendre...)? Quelle réponse apportez-vous
- Que ressentez-vous dans ce genre de situation ?
- Ça vous paraît difficile ou facile à gérer ? Pourquoi ?

Perception du groupe :

- Comment qualifieriez-vous l'ambiance du groupe ?

- Les collaborateurs sont-ils solidaires en cas de difficulté (venir en aide à l'un des leurs) ?
- Les collaborateurs se coordonnent-ils bien entre eux : organisation des tâches, partage. Ex congés, traitement des dossiers...

Comment pensez-vous que vos collaborateurs vous perçoivent ? S'ils vous décrivaient, que diraient-ils ?

MERCI pour votre disponibilité

Guide d'entretien collaborateurs AVANT

Introduction

- Présentation : Michaël Roux, enseignant-chercheur à Paris Ouest Nanterre.
- Contexte : projet de thèse doctorale
- Objectif de la recherche :
 - Comprendre les impacts d'une formation des managers sur leur propre vécu de leur poste et sur le vécu de leurs collaborateurs directs.
- Modalités de l'entretien : entretien semi-directif.
 - Je pose des questions ouvertes, à vous de parler, de vous exprimer
 - Un entretien avant, un entretien après.
 - Entretien manager + 3 à 4 entretiens collaborateurs de l'équipe
 - Objectifs : que vous parliez de votre vécu, de la manière dont vous vivez votre poste, votre relation managériale, la dynamique de groupe. Expression des éventuels changements via un entretien à l'issue de la formation.
- Règles de l'entretien :
 - STRICTE CONFIDENTIALITE. REX sera fait au niveau global et dépersonnalisé.
 - Expression la plus libre possible. Pas de jugement de ma part, ou d'évaluation. Je suis un observateur, n'ai pas d'intérêt dans la formation. Ce qui m'intéresse, c'est votre ressenti, votre vécu.
 - ENREGISTREMENT : pour collecter la réalité de votre expression, en éliminant mon interprétation de ce que vous dites.

Etat émotionnel, affect et stress

Etat émotionnel général

Question de lancement : De manière générale, comment vous sentez-vous au travail ? Décrivez. Pourquoi ?

Autres questions de relance :

- Avez-vous le sentiment d'être plutôt bien ou pas dans votre job ? Pourquoi ?
- Comment vous sentez vous en général au travail ? Anxieux, heureux, plein d'énergie, en colère, enthousiaste, fatigué, maussade... ? Pourquoi, décrivez : dans quelle circonstance ?
- Quand vous allez au travail, comment vous sentez vous physiquement ? Et quand vous y êtes ?
- Vous arrive-t'il de vous mettre en colère, d'être anxieux au travail ? Dans quelles circonstances ?
- Vous arrive-t-il de ressentir de la joie, de l'énergie au travail ? dans quelles circonstances ?
- Quand vous vous sentez bien ou mal au travail, l'exprimez-vous auprès de votre manager ou de votre entourage professionnel ?
-

Le stress

Question de lancement : De manière générale, comment qualifieriez-vous votre niveau de stress au travail (haut, bas, moyen...) ? Pourquoi ?

Questions de relance :

- Qu'est-ce qui vous stresse ? Décrivez ce qui peut vous stresser. Quel niveau de stress (sollicitations : mails, téléphone, autres). Comment gérez-vous ces événements stressants ?
- Vous sentez-vous en maîtrise ou plutôt débordé ? Pourquoi ?
- Comment le stress se manifeste-t'il au travail ?

Relation au travail et à l'organisation :

Question de lancement : Comment qualifieriez-vous votre relation au travail ? Pourquoi, décrivez

Questions de relance :

- Au travail, avez-vous l'impression que les efforts que vous réalisez vont aboutir à des résultats : performance, satisfaction client, reconnaissance de votre travail, récompenses....
- Avez-vous généralement envie de vous dépasser dans votre travail ? Pourquoi, pour qui ? Pour vous-même, pour le client, pour votre équipe, pour Allianz ou pour votre manager ?
- Etes-vous fier de votre équipe ? d'Allianz ? Avez-vous un sentiment d'attachement affectif vs l'équipe, le manager, Allianz ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées / réussites vs travail ?
- Avez-vous l'impression d'être membre à part entière de votre équipe ?
- Vous sentez-vous impliqué dans votre travail ? Pourquoi, décrivez ?
- Quand vous êtes au travail, avez-vous le sentiment d'y être concentré, avez-vous le sentiment d'être vraiment présent ? Ou avez-vous tendance à avoir l'esprit distrait et vagabond ? Pourquoi, décrivez ?
- Comment voyez-vous la suite de votre carrière ? Rester chez Allianz, au CRC, aller ailleurs ? Pourquoi ?

La relation managériale

Les relations avec votre manager

Question de lancement : Comment qualifieriez-vous votre relation avec votre manager ?

Questions de relance :

- Décrivez la tonalité de la relation entre vous et votre manager : bonne humeur, plate, maussade, orageuse, gaie, légère, tendue, stressée.... Pourquoi, illustrez ?
- Quels sont les réussites ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans cette relation ?
- Décrivez la relation entre vous et votre manager. Communication, modalités d'échange...
- Avez-vous le sentiment que votre manager vous connaît ?
- Avez-vous le sentiment d'être écouté et compris par votre manager, en cas de difficulté pro ou perso ? De pouvoir partager difficultés et joies au travail avec lui ?
- De manière générale, avez-vous le sentiment d'être connecté à votre manager quand vous échangez sur une difficulté ou un sujet ?
- Quels sont les effets de cette relation sur vous (bien-être, stress, engagement, implication...) ?

Le collectif

L'ambiance générale du groupe

Question de lancement : Décrivez l'ambiance générale de votre groupe.

Questions de relance :

- Comment qualifieriez-vous l'ambiance de votre groupe (détendue, amicale, tendue, conflictuelle...) ? Le mode de communication ? Expliquez
- Selon vous les conflits (disputes, colères...) sont-ils fréquents ou rares dans votre groupe ? Quelles peuvent être leurs causes ? Comment les gérez-vous ?
- En cas de difficulté d'un de vos collègues, l'aidez-vous, quel temps pouvez-vous y consacrer sur une journée ? De manière générale, y-a-t-il entraide ? solidarité ? Décrivez ?

L'efficacité du groupe

Question de lancement : Comment qualifieriez-vous l'efficacité de votre groupe

Questions de relance :

- Comment vous coordonnez-vous pour l'organisation et le partage quotidien des tâches ? Quelles sont les réussites et points d'amélioration ? Avez-vous le sentiment que les partages sont justes ? Que pensez-vous que les autres pensent à ce sujet ?
- Dépassement de délai sur projets collectifs ?
- Vs avez l'impression de travailler ensemble ?
- Partage d'expérience ? Est-ce qu'il existe et comment ?
- Coordination des routines, habitudes collectives récurrentes ? Déjeuners, briefs, moments de détente, pots après travail...

MERCI pour votre disponibilité

Guide d'entretien managers APRES

Introduction

- Présentation : Michaël Roux, enseignant-chercheur à Paris Ouest Nanterre.
- Contexte : projet de thèse doctorale
- Objectif de la recherche :
 - Comprendre les impacts d'une formation des managers sur leur propre vécu de leur poste et sur le vécu de leurs collaborateurs directs.
- Modalités de l'entretien : entretien semi-directif.
 - Je pose des questions ouvertes, à vous de parler, de vous exprimer
 - Un entretien avant, un entretien après
 - Entretien manager + 4 entretiens collaborateurs de l'équipe
 - Objectifs : que vous parliez de votre vécu, de la manière dont vous vivez votre poste, votre relation managériale, la dynamique de groupe. Expression des éventuels changements via un entretien à l'issue de la formation.
- Règles de l'entretien :
 - STRICTE CONFIDENTIALITE. REX sera fait au niveau global et dépersonnalisé.
 - Expression la plus libre possible. Pas de jugement de ma part, ou d'évaluation. Je suis un chercheur, n'ai pas d'intérêt personnel dans la formation. Ce qui m'intéresse, c'est votre ressenti, votre vécu.
 - ENREGISTREMENT : pour collecter la réalité de votre expression, en éliminant mon interprétation de ce que vous dites.

Exploration générale

Question de lancement générale : Comment allez-vous dans votre travail ? Préciser.

Exploration des thèmes vus en entretien 1

Etat émotionnel

Question d'exploration :

1. **EXPLO / SPONTANE** : De manière générale, comment vous sentez-vous au travail ? Décrivez. Pourquoi ? => explo / spontané
2. **ASSISTE / DIFFERENTIEL** : Creuser les points vus en 1^{er} entretien. Est-ce que quelque chose a changé ? Qu'est ce qui a changé ? Pourquoi ?

<u>Etat émotionnel général</u>	<u>De manière générale, comment vous sentez-vous au travail</u> <ul style="list-style-type: none">• Avez-vous le sentiment d'être plutôt bien ou pas dans votre job ? Pourquoi ?• Comment vous sentez vous en général au travail ? Anxieux, heureux, plein d'énergie, en colère, enthousiaste, fatigué, maussade... ? Pourquoi, décrivez : dans quelle circonstance ?• Quand vous allez au travail, comment vous sentez vous physiquement ? Et quand vous y êtes ?• Avez-vous le sentiment de pouvoir être vous-même comme dans la vie personnelle ou d'être obligé de jouer un rôle ? Vous sentez-vous à votre place ? Pourquoi• Vous arrive-t'il de vous mettre en colère, d'être anxieux au travail ? Dans quelles circonstances. Comment gérez-vous cette émotion ?• Vous arrive-t-il de ressentir de la joie, de l'énergie au travail ? dans quelles circonstances, comment gérez-vous cette émotion• Quand vous vous sentez bien ou mal au travail, l'exprimez-vous auprès de votre entourage professionnel ?
<u>Stress</u>	<u>De manière générale, comment qualifieriez-vous votre niveau de stress au travail (haut, bas, moyen...) ? Pourquoi ?</u> <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qui vous stresse ? Décrivez ce qui peut vous stresser.• Vous sentez-vous en maîtrise ou plutôt débordé ? Pourquoi ?• Comment le stress se manifeste-t'il au travail ?• Lorsque des événements stressants se manifestent, comment gérez-vous la situation ?• Comment qualifiez-vous le niveau de sollicitations (mails, collaborateurs, téléphone...) dont vous faites l'objet ? Décrivez, qualifiez. Comment vivez et gérez-vous ces sollicitations dont vous pouvez-faire l'objet au travail ?
<u>Gestion et expression des émotions au travail</u>	<u>Quand vous ressentez des émotions au travail (colère, anxiété, joie, fierté...), comment réagissez-vous ?</u> <ul style="list-style-type: none">• Que faites-vous de ces émotions : analyser, maîtriser, cacher, exprimer, gérer ?? Trouvez-vous facile ou difficile de gérer vos émotions au travail ?• Vous arrive-t-il de vous laisser emporter par des émotions positives (joie, fierté) ou négatives (colère, anxiété) ? Dans quelles circonstances ? Comment cela se manifeste ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivez-vous à identifier les émotions qui vous viennent avant qu'elles ne vous submergent au travail ? Comment réagissez-vous ?
--	--

Relation managériale

Question d'exploration :

1. **EXPLO / SPONTANE** : De manière générale, comment qualifieriez-vous votre relation avec vos collaborateurs ? Décrivez. Pourquoi ? => explo / spontané
2. **ASSISTE / DIFFERENTIEL** : Creuser les points vus en 1^{er} entretien. Est-ce que quelque chose a changé ? Qu'est ce qui a changé ? Pourquoi ?

<u>Relation avec collaborateurs</u>	<p>Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos collaborateurs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont réussites ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans ces relations ? • Décrivez votre style de management : <ul style="list-style-type: none"> ○ Plutôt en posture d'autorité et de contrôle : ○ Plutôt en posture de proximité avec vos collaborateurs, d'écoute, d'empathie.
<u>Perception et gestion des émotions des collaborateurs</u>	<p>Comment percevez-vous et gérez-vous les émotions de vos collaborateurs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression de percevoir les émotions de vos collaborateurs. Identifiez-vous ces émotions, est-ce que vous les analysez (causes, conséquences...) ? Comment y réagissez-vous ? • Si un de vos collaborateurs vient vous voir en exprimant une colère très forte (crier, énervement...) ou euphorie, comment gérez-vous la situation (je note, je me ferme, je discute pour comprendre...)? Quelle réponse apportez-vous • Que ressentez-vous dans ce genre de situation ? • Ça vous paraît difficile ou facile à gérer ? Pourquoi ?
<u>Perception du groupe</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifieriez-vous l'ambiance du groupe ? • Les collaborateurs sont-ils solidaires en cas de difficulté (venir en aide à l'un des leurs) ? • Les collaborateurs se coordonnent-ils bien entre eux : organisation des tâches, partage. Ex congés, traitement des dossiers...

Comment pensez-vous que vos collaborateurs vous perçoivent ? S'ils vous décrivaient, que diraient-ils ?

Merci !!

Guide d'entretien collaborateurs

Introduction

- Présentation : Michaël Roux, enseignant-chercheur à Paris Ouest Nanterre.
- Contexte : projet de thèse doctorale
- Objectif de la recherche :
 - Comprendre les impacts d'une formation des managers sur leur propre vécu de leur poste et sur le vécu de leurs collaborateurs directs.
- Modalités de l'entretien : entretien semi-directif.
 - Je pose des questions ouvertes, à vous de parler, de vous exprimer
 - Un entretien avant, un entretien après.
 - Entretien manager + 3 à 4 entretiens collaborateurs de l'équipe
 - Objectifs : que vous parliez de votre vécu, de la manière dont vous vivez votre poste, votre relation managériale, la dynamique de groupe. Expression des éventuels changements via un entretien à l'issue de la formation.
- Règles de l'entretien :
 - STRICTE CONFIDENTIALITE. REX sera fait au niveau global et dépersonnalisé.
 - Expression la plus libre possible. Pas de jugement de ma part, ou d'évaluation. Je suis un observateur, n'ai pas d'intérêt dans la formation. Ce qui m'intéresse, c'est votre ressenti, votre vécu.
 - ENREGISTREMENT : pour collecter la réalité de votre expression, en éliminant mon interprétation de ce que vous dites.

Exploration générale

Question de lancement générale : Comment allez-vous dans votre travail ? Préciser.

Exploration des thèmes vus en entretien 1

Etat émotionnel, affect et stress

3. **EXPLO / SPONTANE** : De manière générale, comment vous sentez-vous au travail ?
Décrivez. Pourquoi ? => explo / spontané
4. **ASSISTE / DIFFERENTIEL** : Creuser les points vus en 1^{er} entretien. Est-ce que quelque chose a changé ? Qu'est ce qui a changé ? Pourquoi ?

<p><u>Etat émotionnel général</u></p>	<p><u>De manière générale, comment vous sentez-vous au travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous le sentiment d'être plutôt bien ou pas dans votre job ? Pourquoi ? • Comment vous sentez vous en général au travail ? Anxieux, heureux, plein d'énergie, en colère, enthousiaste, fatigué, maussade... ? Pourquoi, décrivez : dans quelle circonstance ? • Quand vous allez au travail, comment vous sentez vous physiquement ? Et quand vous y êtes ? • Vous arrive-t'il de vous mettre en colère, d'être anxieux au travail ? Dans quelles circonstances ? • Vous arrive-t-il de ressentir de la joie, de l'énergie au travail ? dans quelles circonstances ? • Quand vous vous sentez bien ou mal au travail, l'exprimez-vous auprès de votre manager ou de votre entourage professionnel ?
<p><u>Stress</u></p>	<p><u>De manière générale, comment qualifieriez-vous votre niveau de stress au travail (haut, bas, moyen...) ? Pourquoi ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous stresse ? Décrivez ce qui peut vous stresser. Quel niveau de stress (sollicitations : mails, téléphone, autres). Comment gérez-vous ces évènements stressants ? • Vous sentez-vous en maîtrise ou plutôt débordé ? Pourquoi ? • Comment le stress se manifeste-t'il au travail ?
<p><u>Relation au travail et à l'organisation</u></p>	<p><u>Comment qualifieriez-vous votre relation au travail ? Pourquoi, décrivez</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que représente le travail pour vous ? • Qu'est ce qui vous fait lever le matin ? • Au travail, avez-vous l'impression que les efforts que vous réalisez vont aboutir à des résultats : performance, satisfaction client, reconnaissance de votre travail, récompenses.... • Avez-vous généralement envie de vous dépasser dans votre travail ? Pourquoi, pour qui ? Pour vous-même, pour le client, pour votre équipe, pour Allianz ou pour votre manager ? • Etes-vous fier de votre équipe ? d'Allianz ? Avez-vous un sentiment d'attachement affectif vs l'équipe, le manager, Allianz ? • Quelles sont les difficultés rencontrées / réussites vs travail ? • Avez-vous l'impression d'être membre à part entière de votre équipe ? • Vous sentez-vous impliqué dans votre travail ? Pourquoi, décrivez ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quand vous êtes au travail, avez-vous le sentiment d'y être concentré, avez-vous le sentiment d'être vraiment présent ? Ou avez-vous tendance à avoir l'esprit distrait et vagabond ? Pourquoi, décrivez ? • Comment voyez-vous la suite de votre carrière ? Rester chez Allianz, au CRC, aller ailleurs ? Pourquoi ?
--	--

La relation managériale

1. **EXPLO / SPONTANE** : Comment qualifieriez-vous votre relation avec votre manager ? Décrivez. Pourquoi ? => explo / spontané
2. **ASSISTE / DIFFERENTIEL** : Creuser les points vus en 1^{er} entretien. Est-ce que quelque chose a changé ? Qu'est ce qui a changé ? Pourquoi ?

<u>Relation avec le manager</u>	<p>Comment qualifieriez-vous votre relation avec votre manager ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décrivez la tonalité de la relation entre vous et votre manager : bonne humeur, plate, maussade, orageuse, gaie, légère, tendue, stressée.... Pourquoi, illustrez ? • Quels sont les réussites ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans cette relation ? • Décrivez la relation entre vous et votre manager. Communication, modalités d'échange... • Avez-vous le sentiment que votre manager vous connaît ? • Avez-vous le sentiment d'être écouté et compris par votre manager, en cas de difficulté pro ou perso ? De pouvoir partager difficultés et joies au travail avec lui ? • De manière générale, avez-vous le sentiment d'être connecté à votre manager quand vous échangez sur une difficulté ou un sujet ? • Quels sont les effets de cette relation sur vous (bien-être, stress, engagement, implication...) ?
---------------------------------	---

Le collectif

1. **EXPLO / SPONTANE** : Décrivez l'ambiance générale du groupe. Pourquoi ? => explo / spontané
2. **ASSISTE / DIFFERENTIEL** : Creuser les points vus en 1^{er} entretien. Est-ce que quelque chose a changé ? Qu'est ce qui a changé ? Pourquoi ?

<u>L'ambiance générale du groupe</u>	<p>Décrivez l'ambiance générale de votre groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifieriez-vous l'ambiance de votre groupe (détendue, amicale, tendue, conflictuelle...) ? Le mode de communication ? Expliquez • Selon vous les conflits (disputes, colères...) sont-ils fréquents ou rares dans votre groupe ? Quelles peuvent être leurs causes ? Comment les gérez-vous ? • En cas de difficulté d'un de vos collègues, l'aidez-vous, quel temps pouvez-vous y consacrer sur une journée ? De manière générale, y-a-t-il entraide ? solidarité ? Décrivez ?
<u>L'efficacité du groupe</u>	<p>Comment qualifieriez-vous l'efficacité de votre groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au travail, avez-vous l'impression que les efforts que vous réalisez vont aboutir à des Comment vous coordonnez-vous pour l'organisation et le partage quotidien des tâches ? Quelles sont les réussites et points

	<p>d'amélioration ? Avez-vous le sentiment que les partages sont justes ? Que pensez-vous que les autres pensent à ce sujet ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Dépassement de délai sur projets collectifs ?• Vs avez l'impression de travailler ensemble ?• Partage d'expérience ? Est-ce qu'il existe et comment ?• Coordination des routines, habitudes collectives récurrentes ? Déjeuners, briefs, moments de détente, pots après travail...
--	---

Comment décririez-vous votre manager (3/4 mots) ?

MERCI pour votre disponibilité

**Annexe 4 Fiche d'information participants terrain et
questionnaire MAAS**

Exemple managers

Fiche identité et questionnaire managers

Dans le cadre du programme de formation de développement managérial, nous souhaitons évaluer l'impact de cette formation sur différents éléments de votre vécu sur le lieu de travail. Pouvez-vous prendre quelques minutes pour compléter ce questionnaire s'il vous plaît ? Ce questionnaire vous sera diffusé AVANT et APRES la formation.

Introduction

Complétez les informations suivantes :

Date	
Nom	
Prénom	
Fonction / poste	
Entité	
Age	
Ancienneté dans le poste	
Ancienneté chez Ubisoft	
Nb années d'expérience en tant que manager	

Questionnaire

Voici ci-dessous une liste d'affirmations sur votre vie quotidienne, merci de cocher ce qui reflète votre expérience. Vos réponses doivent refléter votre expérience plutôt que celle que vous souhaiteriez.

Merci de cocher une réponse (par ligne) qui vous décrit le mieux	Presque toujours	Très souvent	Assez souvent	Assez peu souvent	Très peu souvent	Jamais
Il m'arrive d'éprouver une émotion et de ne pas en prendre conscience avant un certain temps						
Je casse ou renverse des choses parce que je suis inattentif(ve) ou parce que je pense à autre chose						
J'ai des difficultés à rester concentré(e) sur ce qui se passe dans le présent						
J'ai tendance à marcher rapidement pour me rendre là où je veux aller, sans prêter attention à ce qui se passe durant le trajet						
J'ai tendance à ne pas remarquer des sensations de tension physique ou d'inconfort jusqu'à ce qu'elles captent vraiment mon attention						
J'oublie le nom d'une personne presque immédiatement après l'avoir entendue pour la première fois						
Il me semble que je fonctionne « en mode automatique » sans être très conscient(e) de ce que je fais						
Je fais les choses très rapidement sans y prêter vraiment attention						
Je suis tellement focalisé(e) sur le but que je veux atteindre que je perds de vue ce que je suis en train de faire pour y parvenir						
Je fais des travaux ou des tâches de manière automatique, sans me rendre compte de ce que je suis en train de faire						
Je me surprends à écouter quelqu'un d'une oreille tout en faisant autre chose						
Je me déplace en voiture « en pilotage automatique » et il m'arrive d'être étonné(e) de me retrouver là où je suis						
Je me surprends à être préoccupé(e) par l'avenir ou le passé						
Je me surprends à effectuer des choses sans y prêter attention						
Je grignote sans réaliser que je suis en train de manger						

Merci pour votre contribution !

Annexe 5 Informations participants terrain

Thèmes	Sophie	Myriam	Jérôme	Magda	Yves	Anne	Sandrine
Date de saisie	06/10/2015	06/10/2015	06/10/2015	13/10/2015	13/10/2015	13/10/2015	13/10/2015
Entreprise	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz
Entité	CRC A	CRC A	CRC A	CRC B	CRC B	CRC B	CRC B
Fonction, poste	Manager d'équipe de téléconseillers	Directeur de CRC	Manager d'équipe de téléconseillers				
Age	37 ans	36 ans	31 ans	39 ans	38 ans	44 ans	40 ans
Ancienneté dans le poste	7 mois	10 mois	3 mois	10 mois	6 mois	2 ans	2 ans
Ancienneté dans l'entreprise	14 ans	4 ans	5 ans	15 ans	6 mois	7 ans	15 ans
Nombre d'années d'expérience en tant que manager	7 mois	11 ans	2 ans	5 ans	6 mois	1 an	4 ans
Niveau d'encadrement	Encadre des collaborateurs	Encadre des managers, qui participent au terrain en tant que	Encadre des collaborateurs				
Nombre de collaborateurs encadrés	16	2 managers qui encadrent environ 32	16	12	12	12	12

Thèmes	Fabienne	Romain	Pauline	Paula	Anthony	Géralda
Date de saisie	13/10/2015	17/11/2015	18/11/2015	19/11/2015	25/11/2015	26/11/2015
Entreprise	Allianz	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft
Entité	CRC B					
Fonction, poste	Directeur de CRC	Responsable commercial	Responsable projets transverses	Responsable services généraux	Responsable développement jeux vidéo	Responsable marketing
Age	38 ans	34 ans	42 ans	37 ans	43 ans	41 ans
Ancienneté dans le poste	9 mois	4 ans	10 mois	3 ans	3 ans	1,5 an
Ancienneté dans l'entreprise	14 ans	10 ans	20 ans	15 ans	12 ans	1,5 an
Nombre d'années d'expérience en tant que manager	7 ans	7 ans	20 ans	15 ans	3 ans	8 ans
Niveau d'encadrement	Encadre des managers, qui participent au terrain en tant que	Encadre des collaborateurs	Encadre des collaborateurs	Encadre des managers, qui participent au terrain en tant que	Encadre des collaborateurs	Encadre des managers, qui participent au terrain en tant que
Nombre de collaborateurs encadrés	4 managers qui encadrent environ 48	6	6	6	6	6

Thèmes	Emilie	Linda	Jean-François	Guislain	Christophe	Karine	Tiefen
Date de saisie	22/10/2015	22/10/2015	22/10/2015	22/10/2015	27/10/2015	27/10/2015	27/10/2015
Entreprise	Allianz						
Entité / site	CRC A						
Fonction / poste	Conseiller relation clients						
Manager	Sophie	Sophie	Sophie	Sophie	Jérôme	Jérôme	Jérôme
Age	37 ans	28 ans	28 ans	25 ans	33 ans	38 ans	57 ans
Ancienneté dans le poste	5 ans	6 mois	2 ans	10 mois	5 ans	8 ans	12 ans
Ancienneté dans l'entreprise	5 mois	6 mois	2 ans	10 mois	10 ans	7 mois	33 ans
Type de contrat (CDD ou CDI)	CDD	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI
Niveau d'encadrement	Collaborateur						

Thèmes	Lou	Christine	Pauline	Pierre	Igor	Lola	Valérie
Date de saisie	27/10/2015	05/11/2015	03/11/2015	05/11/2015	03/11/2015	14/10/2015	03/11/2015
Entreprise	Allianz						
Entité / site	CRC A	CRC B					
Fonction / poste	Conseiller relation clients						
Manager	Jérôme	Magda	Magda	Yves	Yves	Yves	Anne
Age	36 ans	21 ans	38 ans	35 ans	28 ans	39 ans	52 ans
Ancienneté dans le poste	6 ans	3 ans	4,5 mois	7 mois	7 ans	6,5 mois	2 ans
Ancienneté dans l'entreprise	7 mois	3 ans	4,5 mois	7 mois	7 ans	6,5 mois	7 ans
Type de contrat (CDD ou CDI)	CDD	CDI	CDD	CDD	CDI	CDD	CDI
Niveau d'encadrement	Collaborateur						

Thèmes	Marion	Cécile	Mehdi	Marie	Raphaël	Steven	Anthony
Date de saisie	05/11/2015	14/10/2015	14/10/2015	05/11/2015	17/11/2015	17/11/2015	26/11/2015
Entreprise	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft
Entité / site	CRC B	CRC B	CRC B	CRC B	NA	NA	NA
Fonction / poste	Conseiller relation clients	Conseiller relation clients	Conseiller relation clients	Conseiller relation clients	Commercial	Commercial	Collaborateur marketing
Manager	Anne	Anne	Sandrine	Sandrine	Romain	Romain	Géralda
Age	59 ans	24 ans	33 ans	44 ans	28 ans	33 ans	39 ans
Ancienneté dans le poste	1,5 ans	21 mois	8 mois	10 mois	4 ans	8 ans	5 ans
Ancienneté dans l'entreprise	38 ans	21 mois	8 mois	10 mois	4 ans	8 ans	8 ans
Type de contrat (CDD ou CDI)	CDI	CDI	CDD	CDD	CDI	CDI	CDI
Niveau d'encadrement	Collaborateur	Collaborateur	Collaborateur	Collaborateur	Collaborateur	Collaborateur	Encadre des collaborateurs

Thèmes	Léa	Christian	Pascal	Xavier	Didier	Thierry	Francis
Date de saisie	26/11/2015	01/12/2015	26/11/2015	01/12/2015	25/11/2015	23/11/2015	25/11/2015
Entreprise	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft	Ubisoft
Entité / site	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fonction / poste	Collaborateur marketing	Collaborateur projets transverses	Collaborateur projets transverses	Collaborateur services généraux	Collaborateur services généraux	Développeur jeux vidéo	Développeur jeux vidéo
Manager	Géralda	Pauline	Pauline	Paula	Paula	Anthony	Anthony
Age	43 ans	42 ans	47 ans	37 ans	27 ans	41 ans	26 ans
Ancienneté dans le poste	6 ans	2 ans	8 mois	3 ans	3 ans	9 ans	8 mois
Ancienneté dans l'entreprise	6 ans	7 ans	4 ans	12 ans	5 ans	16 ans	8 mois
Type de contrat (CDD ou CDI)	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	CDD
Niveau d'encadrement	Encadre des collaborateurs	Collaborateur	Collaborateur	Encadre des collaborateurs	Encadre des collaborateurs	Collaborateur	Collaborateur

Annexe 6 Fiche assiduité formation MBSR

Suivi activité Mindfulness Manager

Merci de compléter cette fiche de suivi de votre activité de pleine conscience tout au long de la formation et de la remettre à Cécile / Marie-Pierre, lors de la dernière séance collective de pleine conscience le 28/29 janvier.

Nom :

Prénom :

Site :

	Merci d'indiquer en dessous le nombre de séances individuelles de pleine conscience réalisées chaque semaine	Merci d'indiquer en-dessous si vous avez assisté à la séance collective hebdomadaire de pleine conscience (OUI/NON)
Semaine 9/11-15-11		
Semaine 16/11-22/11		
Semaine 23/11-29/11		
Semaine 30/11-6/12		
Semaine 7/12-13/12		
Semaine 14/12-20/12		
Semaine 21/12-27/12		
Semaine 28/12-3/1		
Semaine 4/1-10/1		
Semaine 11/1-17/1		<i>(journée d'immersion)</i>
Semaine 18/1-24/1		
Semaine 25/1-31/1		

Merci pour votre contribution !

Annexe 7 Suivi de l'assiduité à la formation MBSR

Type de pratique	Séances	Sophie	Myriam	Jérôme	Maëda	Yves	Anne	Sandrine	Fabienne	Romain	Pauline	Paula	Anthony	Géralda	
Pratique formelle	Séance 1	1	Fiche non renseignée mois Myriam m'a indiqué à l'oral avoir assisté à quasiment toutes les séances collectives et avoir été assidue dans la pratique personnelle	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Pratique formelle	Séance 2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Pratique formelle	Séance 3	1		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Pratique formelle	Séance 4	1		0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
Pratique formelle	Séance 5	1		0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
Pratique formelle	Séance 6	0		0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
Pratique formelle	Séance 7	0		0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
Pratique formelle	Séance 8	1		0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
Pratique formelle	Journée Immersion	0		l'oral avoir assisté à	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
Pratique personnelle	Semaine 1	0		quasiment toutes les séances	1	2	2	3	1	5	7	3	3	0	3
Pratique personnelle	Semaine 2	2		collectives et avoir été assidue dans la pratique personnelle	1	3	0	3	1	5	6	3	7	7	3
Pratique personnelle	Semaine 3	2			1	2	0	3	1	6	6	3	6	5	3
Pratique personnelle	Semaine 4	2		0	3	0	3	2	6	3	0	5	2	3	
Pratique personnelle	Semaine 5	2		0	3	0	3	2	7	3	0	2	2	3	
Pratique personnelle	Semaine 6	0		0	3	0	3	0	7	2	0	2	2	3	
Pratique personnelle	Semaine 7	0		0	2	0	3	0	7	4	2	2	3	3	
Pratique personnelle	Semaine 8	0		0	3	0	3	0	7	6	2	5	4	0	
Pratique personnelle	Semaine 9	0		0	2	0	3	3	7	6	2	4	3	0	
Pratique personnelle	Semaine 10	0		0	3	0	3	3	7	6	2	3	3	0	
Pratique personnelle	Semaine 11	0		0	2	0	3	3	7	4	2	5	3	0	
Pratique personnelle	Semaine 12	0		0	3	0	3	3	7	0	2	3	1	0	

Assiduité séances : 1 = oui, 0=non

Pratique personnelle : nombre de séances par semaine

vacances de Noël

Annexe 8 Journal de bord de la thèse

Partie terrain

Journal de bord thèse (terrain)

25/06/2015 Réunion Ubisoft

Clothilde Mayer, Caroline Deforge et ...

Impressions à l'issue de la réunion :

- Ai senti Fabien très bien. Me suis senti un peu moins capable de communiquer intérêt et enthousiasme du projet, de créer lien.
- Caroline Deforge un peu sur la défensive au début mais finalement les 3 semblent motivées à l'issue de la réunion
- Bon échange.

26/06/2015 Synthèse échanges avec Julie Raoux

Julie Raoux semble plus motivée par le fond de la pleine conscience qu'Ubisoft. Ses objectifs : aider les managers à gérer leurs émotions dans contexte de changement, ils ont du mal à « tout gérer en même temps ». « on observe en entreprise des comportements que les gens ne se permettraient pas dans la vie courante ». Semble s'intéresser à ses équipes au niveau humain, en tant que personnes et semble vouloir les aider. A tout de suite perçu impact potentiel : « mais ils ne vont pas tous partir après cette formation ? » (sur le ton de l'humour mais quand même).

03/072015 Tél Clothilde Mayer – Ubisoft

Débrief réunion du 25 juin : motivée par la démarche, veulent y aller mais doute sur Fabien « très calme » vs culture du speed chez Ubisoft (je suis surpris, m'y attendais pas du tout, j'avais plutôt l'impression d'avoir été moyen moi-même, **comme quoi on se trompe quand on essaie d'imaginer ce que les gens pensent de soi**). Organisation séance de pleine conscience pour mise en situation et expérimentation concrète de l'approche.

IDEALEMENT : avoir Ubisoft et Allianz car deux contextes très différents, deux attentes et compréhension de la pleine conscience très différentes. Donnerait un fort poids méthodologique à la thèse.

05/07/2015 Tél 1^{er} formateur MBSR

Tenté par adaptation du programme MBSR au monde de l'entreprise - suite échanges en Suisse → nature des échanges ?? Ce serait difficile de mettre en œuvre un programme de pleine conscience en entreprise, pas fait pour l'entreprise initialement.

- ⇒ Discussion à avoir avec lui pour comprendre ses inquiétudes, nature des échanges en Suisse et le rassurer / motiver

Etre ferme sur format MBSR autant que possible car :

- Crédibilité thèse : protocole validé scientifiquement, effets sur stress, IE, relationnel, cognitifs mesurés et validé. Si changement protocole : prise de risque que la thèse perde en solidité : selon quels critères, sur quelle base scientifique on aurait modifié tel ou tel élément ? Impacterait capacité à publier dans des bonnes revues. Perte de l'impact du projet à terme, risque de valeur et portée faible vs valeurs qu'on prône et changements qu'on veut apporter au monde du travail.
- Force formation MBSR : validée sur l'ensemble des éléments nécessaires au projet en entreprise
- A nous d'être convainçants : Ubisoft n'a pas remis en cause pour l'instant le protocole de formation
- Envoyer à Fabien éléments clés de revue de littérature sur management.
- Attention : on n'est pas sur une thèse sur la formation MBSR mais sur une thèse sur l'impact de la pleine conscience sur la relation managériale. Il ne s'agit pas non plus de créer une offre aux entreprises.
- Enfin, si on arrive à faire le protocole MBSR en entreprise, on sera capable de bien identifier ce qui marche / ce qui ne marche pas en entreprise alors que si on ampute / modifie le protocole sans cette étape : on risque de se tromper sur ce qu'on modifie car on le fera au doigt mouillé / à l'intuition.

05/07/2015 Réflexions projet d'enseignement (partagé avec JP et Magali, bon accueil)

Construire un cursus sur émotions vs management.

- Corpus théorique sur intelligence émotionnelle, impacts sur management, leadership, relation managériale...
- Exercices pour développer intelligence émotionnelle chez les étudiants ou au moins les sensibiliser sur l'importance de la gestion des émotions au travail
- Formation pleine conscience (format adaptée)
- Interaction : centrage du manager sur lui / congruence – capacité de leadership, impacts sur ses collaborateurs

Cible :

- Université en gestion, écoles de commerce
- Etudiants en fin de cursus : M2 – les initier et sensibiliser à la question
- Etudiants en MBA – les former, programme de développement de l'intelligence émotionnelle

TO DO : expérimenter sur moi-même – développer mon intelligence émotionnelle

- J'en ai besoin pour mon projet
- Crédibilité par rapport à mes formés / interlocuteurs.

21/07 Réunion Allianz :

Laure de Tilly et Julie Raoux. Présentation projet globale.

Au début, L de Tilly réticente (projet ésotérique, marcher sur ces braises). Une fois le projet expliqué, semble convainçue. Julie très motivée par le projet. Semblent toutes les deux voir ce que ça peut apporter à leurs équipes.

Couvrirait équipes de Nantes + des gens de Paris.

Gros sujet communication : quels bénéfices ça apporterait aux managers concernés :

- Gestion du stress
- Prise de hauteur managériale
- Gestion des sollicitations / priorisation des tâches
- Environnement de transformation : équipes très sollicitées, 90% du chemin reste à faire, ont l'impression que reste de l'entreprise leur résiste....

Sujet sur la communication auprès des équipes sur le projet de recherche : L de Tilly – « ne pas leur dire ». Après réflexion, ce ne serait pas possible. A rediscuter avec eux.

Sujet sur organisation : 2 séances pour éviter de vider le plateau. Difficile à mettre en œuvre vs budget.

Réponse d'ici fin de semaine

Approche Julie : remercier managers pour implication dans période mouvementée, leur faire un cadeau pour leur développement => refus net L De Tilly

21/07 Réunion Ubisoft :

Clothilde Mayer, Caroline Desforges, Cécile Cornet (DRH)

Cécile Cornet pas du tout briefée → il a fallu la briefer alors que le sujet était l'expérimentation de la pleine conscience. Attentes contradictoire avec Caroline Desforges (qui voulait tester). Exercice du grain de raisin : xx ne supporte pas les raisins, il a fallu aller chercher une cacahuète !!

On a fait les exercices : ça a eu l'air de marcher

Clothilde Mayer : connaît le sujet et intéressée

Essais a révélé importances de certains points logistiques :

- Salle isolée des autres collaborateurs (ne pas être vu pendant exercice pour ne pas être mal à l'aise)
- Règles à écrire en début de cursus : téléphone dehors, engagement de participer à toutes séances en entier, engagement de pratique personnelle....

Réponse fin de semaine.

23/07 Ok Allianz !!!

- 5 personnes au CRC Nantes / 3 personnes au CRC Tours
- Sujet communication. Attention à la manière dont je suis introduit : veulent m'introduire comme consultant auprès des équipes → à corriger car problème de posture du chercheur : ils ne me parleront pas aussi librement.
- Budget à estimer à la louche pour sécurisation projet.
- Restera à convaincre / recruter équipes.

24/07 Ok Ubisoft si autre formateur MBSR

Veulent faire le projet mais pas de fit avec xx : peut-être profil trop psy, pas assez terrain / pratique / entreprise.

Me proposent un contact instructeur MBSR.

24/07 - 28/07 :

Je contacte l'ensemble des instructeurs MBSR sur Nantes et Tours via ADM + contact formateur MBSR Ubisoft. Objectif : avancer le plus vite possible avant début août pour être en mesure de les rencontrer fin août pour proposition à Allianz et Ubisoft tout début septembre. Difficulté :

- Budget
- Percevoir fiabilité, motivation, qualité et capacité à s'adapter au monde de l'entreprise

28/07 – Rdv Cécile Bernier (Nantes). O-Présent

Bon contact. Travaillent à 2. Veulent entrer sur le marché des entreprises. Ont déjà reçu bcp de managers en individuels. Semble motivée par le projet. Démarrerait formation en novembre. Seraient intéressées par Nantes, Tours et Paris. Ont du mal à entrer dans les entreprises, projet serait pour elles d'apprendre à améliorer leur approche. Les 2 ont une expérience significative en entreprise (grande distribution, supply chain). Cécile Bernier continue à travailler ponctuellement dans domaine supply chain. Approche plus business que Fabien de la mindfulness, veulent développer leur offre

Bizarre : cabinet dans centre commercial. Me paraît mal situé.

Prochaines étapes :

- Faire le point avec Marie-Pierre cette semaine
- M'envoie devis d'ici la fin de semaine
- Si ok, rencontrer entreprises fin août – début septembre

31/07 Reçu devis O-Présent

15200 pour Allianz, 9500 pour Ubisoft (HT, hors frais de déplacement)

Me paraît ok pour Allianz, un peu cher pour Ubisoft

Avantages : sont 2, agréées organisme de formation.

- Demander à assister à une session MBSR animée par chacune d'elles.
- Rencontrer Marie-Pierre

3/8 : Contact Laurence Bibas (recommandée par Ubisoft)

Bon contact, semble avoir grosse expérience de la mindfulness (instructrice d'instructeurs)

Intéressée par le projet

1/9 : séance mindfulness avec Marie-Pierre Mury

Bon contact, bonne animation. Parle peut-être un peu trop à mon goût pendant les séances. Go. Intéressant de voir séance en tant qu'externe. Il sera important que les participants soient volontaires, qu'ils sachent pour quelles raisons ils sont là. En séances, les raisons : se reconnecter à soi-même (se sont oubliés dans les actions quotidiennes), besoin de se reconnecter aux autres, avoir un temps pour soi (se faire un cadeau). Quelques cas avec une approche plus spécifique : utiliser la mindfulness à l'école, avec des patients.

Pas de discussion perso en séance : partage sur les exercices. Possibilité de discussion individuelle avec le formateur. Ont tous eu un entretien avec le formateur avant de démarrer la formation.

2/9 : réunion Séverine Lanau Allianz

Très bon contact, très motivée. Veut enclencher le projet. Calage des réunions de lancement + calage rencontre O-Présent.

10/9 Réunion Ubisoft – Laurence Bibas

- Bon contact Laurence Bibas – Caroline Desforges
- Vont voir avec RH pour valider projet et identifier des managers à former.
- Ai moi-même moins de fit avec L Bibas « Rockeuse de la mindfulness » mais elle correspond en effet plus à la culture d'Ubisoft → importance de l'intuitu personae

11/9 : Réunion Allianz (Séverine / Julie) – O Présent (Cécile, Marie-Pierre)

Lancement concret du projet, bon échange entre Allianz et O Présent

Discussion autour du nom du projet : Projet de développement du manager. Mindfulness étant la méthodologie pour développer le manager.

Julie : nous agissons « en pirates » car discours autour de méditation encore peu audible en interne.

16/9 préparation support réunions de lancement :

- demande d'Allianz d'arguments scientifiques.
- Communication

Réflexions méthodologiques :

- Elargissement groupes OK si managers ou autres équipes. Renforcera dimension collective des séances (que 2 managers à Tours) : reco O Présent. Ok pour gérer niveaux hiérarchiques différents
- OUPS : équipes de managers 15 à 18 pers – il faut interroger 4 coll au lieu de 2, sinon trop léger du point de vue méthodo.
- Chaque équipe et manager dans un espace séparé. Bien pour méthodo : proximité relationnelle → contagion émotionnelle, leadership... Moins d'interactions entre les équipes.
- Présentation de lancement: j'essaie de ne pas en dire trop sur bénéfices managériaux escomptés pour éviter biais attentes. Rien sur bénéfices managériaux directs.
- Règles entretiens :
 - Confidentialité
 - Interdiction aux interviewés de parler aux autres de ce qui s'est dit en entretien de recherche pour éviter biais Vague 2
 - Pas de frein de communication sur ce qui se fait en séance de formation mindfulness
- Diffusion séparée questionnaire O Présent vs mon questionnaire ;
- Quid questionnaire quanti ?

23/09 Réunion de lancement Tours

- Bon accueil des managers au projet, semblent très intéressés et percevoir intérêt potentiel du programme.
- Support / déroulé de prés semble bien fonctionner
- Marie-Pierre et Cécile : très bien, bon équilibre entre calme / côté méditation et connaissance de l'entreprise / dynamisme. Humains
- Choix des collaborateurs de l'expé : aléatoire (on donne des numéros)
- Attentes formulées en début de réunion :
 - Droit à l'erreur vs envie de bien faire → s'apprendre à relativiser

- Impression de ne plus être organisé
- Etre capable de prendre du recul vs collaborateurs, laisser la main aux collaborateurs, être moins invasif
- Travailler sur soi et sa communication, être moins impulsif
- Définir ses priorités (je veux tout faire, du coup, je me sens dépassée)
- Prendre du recul vs se sentir en faute
- Prendre de la hauteur, de l'autonomie, notamment pour les décisions
- Trouver une posture de managers, être plus autonome
- Profils :
 - Myriam : responsable CRC Tours. 36 ans. Expérience significative en management (10 ans Bouyges Télécom, chez Allianz depuis 2012)
 - Jérôme : manager CRC depuis 2 mois. Manager depuis peu
 - Sophie : manager CRC depuis mars 2015. Manager depuis peu. 37 ans.
- Quelques éléments sur Allianz :
 - WorkWell : mobilier flexible (ex : travail debout) + développement de l'open space
 - CRC Tours : open-space, manager au milieu de ses équipes (+ pour contagion émotionnelle). Les collaborateurs observent beaucoup leurs managers au quotidien
 - Tradition Allianz (ex-AGF) : management traditionnel, très hiérarchique
 - Marketing : nlle directrice, femme 40 ans (vs CODIR hommes 50 ans). Dynamique, mode de management plus horizontal, plus dynamique
 - Plateformes Tours et Nantes :
 - CDD : âge moyen 27 ans
 - CDI : âge moyen 50 ans
 - Qd le CRC a été lancé, il a été question de l'externaliser. Du coup, CRC sous le scope du CODIR / des actionnaires → pression du résultat pour les équipes
 - CRC créé 5/1/2015
 - Multicanal, concept tout nouveau dans l'entreprise et pour les collaborateurs
 - Roadmap 2016 : dder à Séverine en quoi elle consiste.

23/10 : présentation projet Aurelio Ravarini

Très sympa. A semblé très intéressé. Bon contact

2/11 Réunion lancement Ubisoft

Laurence Bibas : attention, check fiabilité – revient sur des points discutés auparavant (durée pratique quotidienne...)

Population hétérogène, échange riche, certains ont eu l'air intéressé. Certains semblent très stressés.

4/11 : Point avancement entretiens

- Entretiens managers Allianz : riches, beaucoup de points d'accroche. Il y aura de la matière.
- Entretiens collaborateurs Allianz : Moins riches pour les 2 raisons probables suivantes :
 - Plus de difficulté à analyser / prendre du recul sur eux-mêmes et leur relation avec manager
 - Ont de manière générale une opinion plutôt positive de leurs managers, en termes de relationnel, leadership, intelligence émotionnelle, état émotionnel.==> Risque : manque de contraste après la formation. Je pense que les collaborateurs verront peut-être des changements d'attitude / de comportements de leurs managers mais ne verront peut-être pas les changements pour eux-mêmes.

Contexte : équipes de managers sélectionnés sur leurs qualités humaines de management (Julie Raoux), du coup, risque de moins de contraste perçu par les collaborateurs

Biais méthodo / contexte à prendre en compte : recrutements, culture de l'entreprise, contexte (pas beaucoup de stress sur les collaborateurs) + affinité des volontaires pour suivre la MBSR.

Hypothèse : le leadership transformationnel / IE nécessite beaucoup d'investissement en énergie, attention de la part des managers et PC les aidera

4/11 : Groupe de travail AGRH Montpellier « accompagnement des managers »

Sybille Persson :

Il faudra bien expliquer le contexte général qui amène à la problématique :

- Des dirigeants font des expériences bouddhistes / méditation pour l'aide à la décision ou à la gestion du stress
- Presse généraliste : mindfulness à la mode
- Contexte de stress en entreprise

Attention à ne pas vouloir absolument un résultat positif ou valider la mindfulness : posture du chercheur = prise de distance pour objectivité. Seulement observer le phénomène, le comprendre. Attention à « ne pas tomber amoureux du sujet »

Nancy Lauzon (Université de Sherbrooke, Canada) – bon contact

- Comprendre quels sont les apprentissages acquis par les managers via la mindfulness ? Gestes professionnels, attitudes.
- Kirk Patrick : apprentissage / changement de comportement / transfert d'apprentissage / satisfaction
- Partir de situations concrètes types de management / situations critiques (pic de charge, conflit...) et comprendre : ce qui change dans le vécu, dans le comportement,
- QDA Miner (idem N Vivo) mais serait plus simple d'utilisation / ergonomique.
- Clinique de la Mindfulness à Mc Gill

Lectures :

Roger Paul Droit : Votre vie sera parfaite

Kirk Patrick et Jean-François Roussel : sur l'apprentissage, les transferts d'apprentissage

Point au 12/1/2016

Allianz :

Difficultés rencontrées chez Allianz début décembre :

- arrêt Jérôme et Yves début décembre. Yves : ça remue des sujets personnels (notamment relation au corps). Insupportable pour lui. Jérôme : fout le bordel, pas engagé, pollue formation
- Très petits groupes.
- Manque d'engagement des participants les 3 premières séances (facteur Yves + Jérôme)
- Difficulté à pratiquer sur lieu de travail et difficile de s'exprimer en face de collègues

Amélioration nette après départ d'Yves et Jérôme

Vigilance Sophie ? → arrêt maladie 1^{re} semaine de janvier.

Point chez Ubisoft :

- Ça se passe bien (à fin décembre, au bout de 3 séances)
- Absentéisme légèrement supérieur à groupes MBSR classiques – on sent que ce n'est pas une démarche d'initiative complètement personnelle.
- Adaptation : 45 minutes pratique quotidienne → 25 minutes

13/1/16 Point pilotage Allianz (Cécile, Séverine)

Congé maladie Sophie : burnout.

Débrief Séverine : ne supporte pas la pression, veut changer de métier, ne veut plus manager. Très émotive, a déjà pété des câbles auparavant. Pleure beaucoup, peu autonome. Forte légitimité et très bonne relation avec ses équipes mais manque de fermeté et de leadership. Loin de ses valeurs : nature, voudrait gérer une exploitation agricole. A déjà eu 6 mois d'arrêt il y a 5 ans.

- ⇒ **Quel impact MBSR ? Séverine ne veut pas qu'on l'appelle pour l'instant. Mais Sophie a son tél perso : l'appeler en off d'ici mi-février pour 1/ l'aider (Sophie) et 2/ entretien post MBSR ?**

Jérôme : va bien. En difficulté ces derniers mois (nouveau poste, déstabilisé). Mais ça va mieux

Yves : A pris un peu de recul. A du mal à prioriser. A du mal à gérer pression du chiffre de Fabienne. Un peu plus détendu

Séverine : retours positifs Anne, Magda et Sandrine sur MBSR.

14/01/16 Point Carole

- Allianz : interroger collab de Jérôme et Yves qui ont arrêté formation dès le début → groupe de contrôle vs équipes Magda, Anne et Sandrine. Exploitation allégée de la matière.
- Allianz : interroger Myriam et Fabienne et exploiter les entretiens comme les autres managers parlant d'eux-mêmes
- Sophie : essayer de la joindre mi-février
- Atelier EM Lyon 22 mars : postuler

20/01 Point Ubisoft

Arrêt / suspension formation Géralda – tirée au sort pour Jury d'assises. M....e

27/1

A priori, Géralda continuera en individuel avec Laurence Bibas. A suivre.

Fin mars – début avril : fin des entretiens V2, REX collectif dans chaque entreprise

Annexe 9 Architecture du codage

Nom	Sources	Références
3 Autre	8	9
2 Autres - autre	8	9
1 Autre élément métier	8	9
3 Conflit de rôle	8	12
2 Difficulté gestion des conflits de rôle	8	12
1 Difficulté à gérer les contraintes, contradictions, ambiguïtés	3	6
1 N'aime pas politique, formalisme	5	6
3 Contexte	73	249
2 Contexte - autre	10	15
1 Eléments de contexte	6	7
1 Equipe, autre	4	6
1 Mode de travail, autre	2	2
2 Contexte - difficile	50	99
1 Charge de travail, élevée, trop élevée	14	20
1 Conditions de travail difficiles	3	4
1 Contexte perso difficile	1	1
1 Forte charge de travail, pression sur l'équipe	27	39
1 Management entreprise - éléments négatifs	16	23
1 Niveau haut de sollicitations	9	12
2 Contexte - positif	35	49
1 Bonne relation avec hiérarchie, communication, soutien, proximité	10	10
1 Bonnes conditions de travail	10	11
1 Contexte positif perso	2	2
1 Mode management entreprise - éléments positifs	12	19
1 Niveau de sollicitations normal, bas	6	7
2 Evénement exogène - non	20	29
1 Evénement exogène, NON	20	29
2 événement exogène négatif	16	29
1 Evénement exogène négatif perso	8	12
1 Evénement exogène négatif, augmentation de charge de travail, contrainte	7	10
1 Evénement exogène négatif, perso et pro	5	7
2 Evénement exogène positif	19	28
1 Evénement exogène positif perso	4	4
1 Evénement exogène positif pro	16	24
3 Efficacité, performance	51	78
2 A des solutions pour s'organiser, prioriser	9	10
1 Réussite, organisé, priorise	9	10
2 Difficulté à prendre de la hauteur	4	4
1 Difficulté à avoir du recul, de la hauteur	4	4
2 Difficulté à s'organiser, prioriser	12	25
1 Difficulté à gérer les sollicitations, s'organiser, prioriser	12	25
2 Réussites, autres	36	39
1 Concentré au travail	31	32
1 Réussite, feedbacks positifs	6	6
1 Réussite, vision stratégique	1	1
3 Equilibre pro - perso	20	33
2 Equilibre pro - perso difficile	8	15
1 Difficulté à gérer équilibre vie privée pro	8	15
2 Equilibre pro perso facile	6	8
1 Réussite équilibre pro perso	6	8
2 Equilibre pro perso important	8	10
1 Equilibre pro - perso important	8	10

3 Equipe		79	508
2 Equipe - esprit d'équipe, bonne ambiance		77	397
1 Equipe esprit d'équipe		21	38
1 Equipe solidarité		68	126
1 Equipe, bonne ambiance		71	233
2 Equipe - manque d'efficacité, de performance		11	20
1 Equipe, peu d'organisation, coordination		11	20
2 Equipe - tensions, manque solidarité		20	36
1 Equipe, tensions, conflits		17	27
1 Manque de solidarité, esprit d'équipe		6	9
2 Equipe efficace, performante		34	55
1 Equipe autonome		2	2
1 Equipe, motivée		10	10
1 Equipe, organisée, coordonnée		14	20
1 Equipe, performante		18	23
3 Etat émotionnel		80	379
2 Etat émotionnel négatif		55	128
1 Etat émotionnel, colère, agacement		11	13
1 Etat émotionnel, négatif, non motivé		3	7
1 Etat émotionnel, tension, speed		10	15
1 Fatigue		48	76
1 Solitude		8	17
2 Etat émotionnel positif		69	224
1 Etat émotionnel positif au travail, énergie, bien-être		69	202
1 Peu de colère		22	22
2 Etat émotionnel variable		16	27
1 Etat émotionnel variable au travail		16	27
3 Expérience, personnalité		55	116
2 Attentif à son bien-être		0	0
1 Bien-être au travail important		2	2
2 Confiant, légitime, expérimenté		48	79
1 Confiance en soi, se sent légitime, expérimenté		28	40
1 Expérience, baisse du stress, montée en compétence managériale		27	39
2 Difficulté métier		4	10
1 Difficulté métier, autre		2	4
1 Difficulté, autre		2	6
2 Jeune sur le poste, peu d'expérience		9	13
1 Junior sur le métier, peu d'expérience		9	13
2 Manque de légitimité		7	14
1 Difficulté à se sentir légitime, confiant		7	14
3 Impacts du manager sur l'équipe		14	26
2 Impacts négatifs collectifs		4	12
1 Impacts - conflits, tensions		4	12
2 Impacts négatifs individuels		2	3
1 Impact - tension, conflit		1	2
1 Impacts - stress		1	1
2 Impacts positifs individuels		9	11
1 Impacts - bien-être individuel		1	1
1 Impacts - motivation, implication		9	10
3 Motivation		80	601
2 Interrogations sur orientation professionnelle		29	44
1 Interrogation sur avenir professionnel dans l'entreprise, sur le métier		29	44

2 Motivé - conditions de travail		2	2
1 Motivé - conditions de travail		2	2
2 Motivé - contenu		40	66
1 Aime son travail, contenu, intérêt		40	66
2 Motivé - dynamisme		39	61
1 Aime son travail, dynamisme		39	61
2 Motivé - entreprise		37	60
1 Aime travailler dans son entreprise, veut y rester		36	52
1 Motivé par le mode de management de l'entreprise		6	8
2 Motivé - finalité		57	130
1 Aime son travail - rémunération		3	3
1 Aime son travail utile		42	74
1 Aime son travail, résultats, reconnu		18	30
1 Besoin de reconnaissance		17	23
2 Motivé - général		19	30
1 Aime son travail		15	20
1 Motivation travail		7	10
2 Motivé - relations		61	131
1 Aime son travail relation collègues, ambiance		48	78
1 Aime son travail, relations pro, accompagnement, encadrement		34	53
2 Motivé - stabilité		1	2
1 Motivé - stabilité		1	2
2 Pas ou peu motivé, n'aime pas son travail		34	75
1 N'aime pas son travail, autres		1	1
1 N'aime pas son travail, contenu		15	37
1 Peu motivé, pas de perspectives		2	2
1 Travail non reconnu, non utile		22	35
3 Relation au travail		46	107
2 Relation au travail - négatif		3	3
1 Travail - contrainte, négatif		3	3
2 Relation au travail - positif		45	104
1 Travail - épanouissement, positif		35	56
1 Travail - relations, insertion sociale		17	23
1 Travail - utile		21	25
3 Rôle		51	168
2 Contenu métier		34	43
1 Contenu métier		33	39
1 Rôle, autre		2	4
2 Encadrement de proximité - accompagnement, développement, communication		22	58
1 Rôle du manager, bien-être équipe		2	2
1 Rôle du manager, encadrement de proximité		11	17
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, accompagnement		3	5
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, aide		9	13
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, développement des collaborateurs		8	9
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, écoute		1	1
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, solidarité		1	1
1 Rôle du manager, gérer émotions collaborateurs, important		1	1
1 Rôle du manager, maîtrise des émotions, de sa communication		6	8
1 Rôle du manager, recrutement		1	1
2 Encadrement de proximité - motivation, sens, pilotage		17	44
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, exemplarité		3	5
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, garder une distance avec les collaborateurs		4	5

1 Rôle du manager, encadrement de proximité, information, interface hiérarchie, équipe	3	4
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, motivation	6	11
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, pilotage et organisation équipe	10	11
1 Rôle du manager, encadrement de proximité, sens, vision et objectifs	5	8
2 Gestion de projet, résolution de problèmes	9	13
1 Rôle du manager, gestion de projet	5	7
1 Rôle du manager, resolution et gestion des problèmes opérationnels	5	5
1 Rôle du manager, tâches administratives	1	1
2 Performance, pilotage	8	10
1 Rôle du manager, performance, résultats	2	2
1 Rôle du manager, pilotage et reporting métier	6	8
3 Stress	80	445
2 Causes de stress - autre	6	11
1 Causes de stress - conditions de travail	2	2
1 Causes du stress, autre, nsp	5	9
2 Causes de stress - difficultés opérationnelles, métier	49	95
1 Cause de stress, changement environnement	14	21
1 Cause de stress, difficultés opérationnelles, ratés erreurs	13	14
1 Cause de stress, gestion sollicitations élevé, débordé	12	14
1 Cause de stress, imprévus	6	7
1 Cause de stress, rythme, charge de travail, objectifs	16	25
1 Cause de stress, sentiment d'impuissance	9	12
1 Cause de stress, urgence	2	2
2 Causes de stress - difficultés relationnelles	22	31
1 Cause colère, injustice, malhonnêteté	12	18
1 Cause de stress, politique, hiérarchie	3	3
1 Cause de stress, situation de conflit	10	10
2 Causes de stress - équilibre pro perso	2	2
1 Cause de stress, équilibre vie pro, perso	2	2
2 Causes de stress - incongruence vécu vs expression émotions	1	2
1 Causes de stress, écart émotions ressenties vs exprimées au travail	1	2
2 Causes de stress - manque de confiance, légitimité	6	11
1 Cause de stress, feedback négatif	4	6
1 Cause de stress, manque de confiance, légitimité	3	4
1 Causes du stress, junior sur le poste, ne maîtrise pas le poste	1	1
2 Causes de stress - traits de personnalité	24	48
1 Anxiété, stress par nature	7	8
1 Cause de stress, pression personnelle, perfectionnisme, sentiment travail mal fait	19	40
2 Gestion du stress - modalités	50	84
1 Gestion du stress, changement activité, sport, pause	14	26
1 Gestion du stress, difficulté, partage avec autrui	39	51
1 Gestion du stress, recherche solution au problème	5	7
2 Impact du stress - physique et cognitif	11	22
1 Impact du stress, autre	1	1
1 Impact du stress, physiques	11	18
1 Impact du stress, sommeil difficile	3	3
2 Impact du stress - vie privée	2	3
1 Impact du stress, négatif privé et pro	2	3
2 Impacts du stress - état émotionnel négatif	15	20
1 Impact du stress, colère	4	5
1 Impact du stress, détresse, risque burn-out	2	4
1 Impact du stress, fatigue	6	8

1 Impact du stress, rupture ou dégradation communication		3	3
2 Niveau de stress		78	116
1 Niveau de stress bas		39	54
1 Niveau de stress haut		14	27
1 Niveau de stress moyen		30	31
1 Niveau de stress variable		3	4
3 Vécu formation par les managers		10	24
2 Attentes formation		2	2
1 Attentes formation		2	2
2 Formation incomplète		2	2
1 Formation incomplète		2	2
2 points d'amélioration, difficultés		6	20
1 Points d'amélioration formation, difficultés pendant formation		6	17
1 Vécu formation autres		2	3
4 Impacts formation		46	401
3 Changements manager - perception collaborateurs		28	123
2 Amélioration état émotionnel, bien-être du manager		14	43
2 Amélioration qualités métier du manager		4	7
2 Amélioration qualités relationnelles du manager		20	54
2 Pas de changement du manager		12	19
3 Impacts changements manager sur équipe - perception collaborateurs		12	22
2 Impacts collectifs		5	7
2 Impacts individuels		10	15
3 Impacts formation - vécu manager		20	256
2 Amélioration intelligence émotionnelle - perso		7	19
2 Amélioration intelligence émotionnelle - relation		5	14
2 Amélioration performance, efficacité		12	36
2 Amélioration qualité relations, communication		8	32
2 Baisse, maîtrise du stress, de l'anxiété		7	14
2 Développement du bien-être		12	37
2 Impacts négatifs, non mesurables		9	17
2 Meilleur équilibre pro - perso		10	25
2 Prise de recul, de liberté, confiance		13	60
2 Remise en cause projet professionnel		1	2
4 Intelligence émotionnelle		42	281
3 Intelligence émotionnelle perso		31	177
2 A des solutions pour gérer ses émotions, maîtrise		25	81
2 Gestion, identification des émotions perso difficile		22	96
3 Intelligence émotionnelle relation		32	104
2 Difficulté à gérer les conflits		7	20
2 Emotions des autres, autre		1	1
2 Gestion, identification des émotions des autres difficile		10	17
2 Identifie, gère les émotions des autres		28	66
4 Perceptions croisées du manager - manager, collaborateur		81	694
3 Perception de lui-même par autrui imaginée par le manager		25	95
2 Distance		7	8
2 Efficace, énergique		9	14
2 Exigence		4	5
2 Juste, équitable		6	7
2 Occupé, sollicité		5	11
2 Perception par autrui - autre		4	4
2 Perception- pas de changement perçu		2	2

2 Proche, écoute, bienveillance		20	36
2 Stressé, débordé		6	8
3 Perception manager par collaborateurs		56	599
2 Contexte difficile pour le manager		18	26
2 Difficulté métier, technique, organisationnelle		8	15
2 Difficultés relationnelles		33	82
2 Etat émotionnel du manager négatif		26	49
2 Etat émotionnel positif du manager		37	65
2 Qualités métier, techniques, intellectuelles		28	41
2 Qualités relationnelles		56	321
4 Relation manager - collaborateurs		80	499
3 Relation avec manager - vu par collaborateurs		55	234
2 Relation manager - points négatifs		11	16
2 Relation manager - points positifs		52	218
3 Relations avec collaborateurs - vu par manager		43	265
2 Développe esprit collectif		3	4
2 Développe, valorise et responsabilise les collaborateurs		14	22
2 Difficulté dans la relation avec les collaborateurs		20	50
2 Difficulté de communication		7	17
2 Pilotage, hiérarchie, arbitrages		12	15
2 Proximité, solidarité, bienveillance, confiance		39	135
2 Relations avec les collaborateurs - autres		8	10

Annexe 10 Exemple d'une monographie complète

Responsable commercial

MONOGRAPHIE DETAILLEE

Ubisoft – Romain – responsable commercial

Situation AVANT

Récit du manager

Thèmes	Récit du manager	Illustrations verbatim	Nb de mentions
Equilibre professionnel / personnel Vie personnelle	Romain estime avoir développé un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.	– J'ai un équilibre qui me satisfait entre vie professionnelle et vie privée, c'est-à-dire que j'habite à Montreuil et donc j'ai la possibilité de faire du sport avant de venir au travail trois fois par semaine, de voir ma compagne souvent, « EUH » donc cet équilibre-là me plaît	1
Efficacité organisation	Romain est senior sur son poste, indique être organisé et ne pas avoir de problème pour gérer les sollicitations dont il fait l'objet	– J'arrive assez bien à gérer mon emploi du temps de toute façon, donc ces sollicitations, je fais en sorte qu'elles ne soient pas à rendre pour hier	1
Stress - niveau	Romain estime avoir un niveau de stress élevé.	– Je le qualifierai de plutôt haut	1
Causes de stress	Romain identifie 6 principales causes de stress : – 6 causes liées à son environnement : l'impuissance à atteindre un objectif, l'imprévu, la non qualité de travail d'un de ses collaborateurs, la mauvaise foi de ses interlocuteurs et le conflit – 1 cause liée à sa personnalité : il n'aime pas être mis en défaut sur son travail	– « EUH » l'imprévu aussi parfois ça me génère un stress, et on en a pas mal d'imprévu chez nous, – « EUH » l'injustice. L'injustice face à une négociation client qui ne reconnaît pas ses torts, ou un client qui essaie de par exemple, de bah de, d'abuser de sa position dominante dans une négo... – Ouais, ouais, ouais, alors ce qui me stresse déjà, ce qui va me stresser, ce sont déjà des situations de conflit quoi. Situations de conflit, les « non », avoir un « non » par exemple – Mais par contre c'est vrai que je n'aime pas, et ça me génère aussi un stress, le fait de ne pas répondre à une sollicitation, ne serait-ce que pour dire que c'est lu, entendu, et que la réponse arrivera plus tard si jamais je n'ai pas le temps de l'exprimer tout de suite	10
Impacts du stress	Le stress a des manifestations physiques (tensions, sommeil difficile, il ne dort bien que deux nuits sur trois) et génère de la fatigue	– parce que je ressens physiquement des raideurs dans la nuque, bah c'est le signe qui à mon avis est dû au stress. Parce qu'il m'arrive aussi d'avoir des boutons ou ce genre de choses, des manifestations corporelles. – Pourquoi, parce qu'il m'arrive d'avoir des nuits où je dors très mal. Alors d'autres où je dors très bien, mais je dirais une nuit sur trois je dors pas bien	3
Intelligence émotionnelle Personnel (identification et gestion de ses propres émotions)	De manière générale, Romain estime gérer ses émotions au travail. Cependant, la colère est un sujet sur lequel il insiste : s'il parvient parfois, pas toujours, à l'identifier quand elle survient, il lui est difficile de maîtriser cette émotion. Il éclate cependant rarement de colère sur le lieu de travail mais l'émotion le	– bah là je suis plutôt mitigé, j'ai, disons que ce qui me gêne dans le fait de jouer un rôle, c'est que comme je le sais, et comme je sens que les gens en face de moi en jouent aussi, du coup c'est une énorme farce, et c'est plutôt cette situation-là qui me gêne au fond de moi-même – Je me renferme totalement, je me renferme totalement, « EUH » jusqu'à ressentir physiquement la colère au fond de moi qui est là, qui est sourde et	10

	<p>consomme de l'intérieur et il coupe la communication avec son environnement.</p> <p>De manière générale, Romain cherche beaucoup à maîtriser ses émotions sur le lieu de travail, qu'elles soient positives ou négatives. Comme il estime jouer un rôle sur le lieu de travail, de ne pas pouvoir être lui-même, il se méfie de l'expression spontanée de ses émotions.</p>	<p>qui me ronge et parfois me donne des sensations physiques parfois au niveau de la nuque, ça m'arrive d'avoir de grandes tensions au niveau de la nuque.</p> <ul style="list-style-type: none"> - quand je suis dans ce genre de situation, je ne suis plus observateur, je ne suis plus du tout objectif, et je ne suis même plus subjectif parce que je regarde la table. - Ça m'arrive parfois de me renfermer, et d'être sur la défensive, et d'être en colère sans que je le remarque, et c'est mon entourage qui me donne le feedback et qui fait que je m'en rends compte - C'est gênant, parce que ça ne me représente pas et du coup c'est pas, et puis c'est pas maîtrisé - (parle de joie en cas de réussite) : Oui bah je l'exprime, je fais un compte rendu, je l'exprime en réunion oui « ... » Non, je le formalise, je donne des états de fait, mais pas les émotions. 	
<p>Intelligence émotionnelle Relationnel (identification et gestion des émotions des autres)</p>	<p>Sur la perception et la gestion des émotions des autres, le discours est double : Romain estime avoir une bonne empathie avec ses clients mais s'il perçoit les états émotionnels de ses collaborateurs, il a du mal à en tirer des conclusions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mais j'ai plutôt l'impression d'avoir un filtre qui me fait ressentir l'état émotionnel, « ... » quand moi je me sens bien et que j'ai pas d'autres barrières, je capte les émotions de mes collaborateurs, ouais. - Je suis plutôt pudique par rapport à ça, je n'en fais pas grand-chose en fait, c'est rare les fois où je vais aller vers la personne, voir ce qui ne va pas, qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour que ça aille mieux, je suis assez pudique par rapport à ça parce que on peut rentrer dans quelque chose qui est de l'ordre du privé, et je n'ai pas forcément envie de ça 	6
<p>Relations avec les collaborateurs</p>	<p>Romain se sent proche de son équipe (moments de convivialité, proximité géographique et fréquence d'interactions) et à leur écoute (de leurs besoins, de la manière dont ils travaillent). Il estime avoir une relation paternaliste ou protectrice à leur égard. Il est attentif à leur bien-être et à leur développement professionnel.</p> <p>Cependant, Romain note qu'il ne connaît pas toujours très bien ses collaborateurs et peut être surpris par leur niveau de compétence ou leurs limites. Il décrit son équipe comme autonome, organisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alors proximité, bah proximité de lieu, proximité aussi parce que je déjeune quasiment tous les jours avec eux. Proximité, parce que dès qu'ils ont des questions, enfin on va pas travailler par mails, par exemple, ils ont une question là tout de suite, j'essaie de leur apporter la réponse là tout de suite, d'être le plus présent possible pour eux. Donc là, on rejoint aussi l'écoute j'ai, je suis très attentif à leurs besoins, à leurs demandes, à ce qu'ils racontent aussi au téléphone, j'ai toujours une oreille qui traîne, analyser un peu quelles sont leurs réactions face à leurs clients au téléphone - « EUH » bah j'essaie de les protéger. Je dirais un peu paternaliste, ouais 	5
		<ul style="list-style-type: none"> - j'ai envie que ce qu'ils font là soit profitable à la société et que aussi ça leur soit profitable pour eux, même quand ils quitteront Ubisoft 	1
		<ul style="list-style-type: none"> - j'arrive à les cerner, si vous voulez, mais je n'arrive pas à déterminer par exemple quelle est leur limite intrinsèque, quelle est la limite qui ferait basculer par exemple une personne dans le stress, quelle est la 	1

		charge de travail maximale que je peux donner à une personne avant qu'elle bascule dans le stress, être moins bien	
L'équipe	Une équipe efficace, autonome Une équipe avec une bonne ambiance, solidarité	- Ce qui marche bien aussi c'est qu'ils communiquent tous beaucoup sans que j'aie besoin d'intervenir....En fait ils ont des fichiers de suivi, il y a des process qui font qu'ils sont autonomes	2
		- Bah leurs échanges entre eux, leurs appels, les fichiers de suivi qu'ils mènent ensemble, qu'ils mettent en commun pour pouvoir travailler, les analyses de statistiques que font certains sur certaines enseignes, très poussées pour que tout le monde puisse avoir un état des stocks, des ventes, pour chacun de ces magasins. J'en ai pas un dans l'équipe par exemple qui ferait que pour ses magasins, pour son pré carré, et du coup laisse sur le côté les autres. Y'a en fait cette option d'équipe qui est très importante, qui est là au quotidien, quoi. - L'ambiance elle est très bonne, elle est très positive, elle est dans l'entente, l'écoute, dans le partage.	4
Perceptions imaginées des collaborateurs	Romain pense être perçu par son équipe comme étant à l'écoute, encourageant la solidarité et développant ses collaborateurs	- je dirais que je suis plutôt à l'écoute, ils diraient - je pense ils le savent que je suis là pour les faire évoluer, grandir, progresser, - ou pour développer l'esprit de solidarité	3

Récit des collaborateurs

Thèmes	Récit des collaborateurs	Illustrations verbatim	Nb de mentions
Motivation	La motivation varie selon les profils : Steven ressent une lassitude sur son poste et estime que son travail n'est pas reconnu alors que Raphaël, plus junior est très motivé et enthousiaste. Tous les deux soulignent la qualité du relationnel et de l'ambiance dans l'entreprise et dans l'équipe comme facteur de motivation	- C'est vrai qu'il y a un côté très redondant, très cyclique, finalement assez rapidement au bout de quelques années on se rend compte que l'on applique toujours les mêmes formules (Steven) - Je pense pas non. J'ai des signes en tout cas qui me font penser que. C'est assez rare quand même dans le monde du travail de d'avoir une médaille quand on fait bien son travail (Steven) - C'est justement l'équipe et l'ambiance qui va avec et... c'est justement...	3
		- entre guillemets, l'importance qu'on a en tant que salarié aux yeux de l'entreprise. Voilà c'est... ça participe justement à la bonne ambiance, c'est justement favoriser aussi le fait que les équipes se plaisent, soient contentes de bosser... bah on le ressent finalement au quotidien donc ça donne aussi envie de se lever et d'aller bosser (Raphaël)	8
Perception du manager - qualités	Les deux collaborateurs soulignent les qualités relationnelles suivantes chez	- Bah les réussites, c'est quand il me fait confiance, il sait le faire, il sait faire confiance, déléguer, nous organiser entre nous (Steven)	7

	Romain : il est juste, sympathique, il fait confiance, sait déléguer et favorise l'échange. Il fait preuve d'empathie pour cerner les capacités de chacun et développe son équipe	<ul style="list-style-type: none"> - il sait comprendre de quoi on est aussi possible quand on a des difficultés à réaliser certains objectifs, ou, donc il est, il sait faire preuve d'empathie je pense par rapport à nos métiers (Steven) - Après dans l'ensemble il est quand même plutôt positif, de bonne humeur... (Raphaël) - Bah les principales réussites, comme je le disais, c'est quelqu'un qui est super disponible, ouvert à toutes propositions même qui sort des clos (Raphaël) 	
Perception du manager – points d'amélioration	Tous deux soulignent aussi une difficulté à gérer ses émotions sous le terme de coups de colère pour Steven ou de coups de stress pour Raphaël	<ul style="list-style-type: none"> - Ah disons que Romain est quelqu'un de très entier. Il peut passer très rapidement sur de la joie comme de la colère (Steven) - EUH... soupe-au-lait quoi (Steven) - Après, en effet ça lui arrive d'avoir des coups de stress qui lui bouffent un peu la vie en l'occurrence par moment (Raphaël) - ... Bah on le voit justement déjà physiquement... c'est-à-dire que on va voir qu'il a le visage plus fermé, plus dans sa bulle et qu'il est justement en train de... enfin qu'il est en période de stress (Raphaël) 	8
Relations avec le manager	Raphaël et Steven (dans une moindre mesure) soulignent une relation cordiale, sympathique, proche, avec beaucoup d'écoute et d'échange, voire même d'empathie Steven de son côté, souligne des moments de tension dans cette relation, voire même un manque de confiance de sa part	<ul style="list-style-type: none"> - On échange beaucoup en fait au quotidien sur pleins de sujets différents. Non, c'est vraiment une bonne relation... une relation de confiance... et puis on se voit même un peu en dehors donc... Je prends un exemple, on va faire du sport ensemble plusieurs fois par semaine (Raphaël) - Il est très très dispo là-dessus... C'est super appréciable. Et là je prends un exemple tout bête : tout à l'heure je l'ai croisé là après votre entretien, il me fait : « Viens on prend un café », pour discuter, savoir comment ça c'était passé là, suite aux attentats de vendredi. Moi j'étais chez moi... mais savoir quel était mon ressenti, avoir un peu de feedback aussi par rapport à ça, comment ça se passait quoi... Ouais il est super ouvert et dispo. (Raphaël) 	12
		<ul style="list-style-type: none"> - néanmoins parfois un peu rugueuse et un peu tendue (Steven) - Ce qui est délicat c'est qu'il ne le fait pas de manière consciente, je suis jugé sur tout ce que je dis, tout ce que je fais. Et quand je suis dans une situation d'incompréhension par rapport à quelque chose, c'est pas avec lui que je vais échanger là-dessus (Steven) 	2
Stress	Le niveau de stress décrit est bas pour Raphaël, variable pour Steven. Steven souligne deux facteurs de stress qui s'ajoutent au stress courant : la pression exercée par Romain et l'appréciation injuste de Romain en cas de non atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - C'est un stress qui est, c'est un stress qui est gérable mais qui peut être très compliqué à gérer si « INSPIRATION », si mon manager en rajoute par-dessus, oui (Steven) - mais moi ce qui va me faire sortir de mes gonds, ça va être le sentiment d'être pris pour d'être pris un peu pour un demeuré quoi, alors que je connais mon travail, je sais où je vais, et « EUH »... malheureusement, on ne peut pas toujours réaliser tout ce qu'on nous demande de faire, et je pense que ce qui est la plupart du temps source de conflit au sein de l'entreprise, en tout cas au sein de mon entité, c'est l'incompréhension que peut « EUH » amener une situation où on est en sous performance de la part d'un manager parce que lui ne sera pas forcément en mesure si vous voulez de se mettre à la place de son managé, de ce qu'il 	4

		fait, et donc des difficultés qu'il rencontre (Steven)	
L'équipe	Tous deux soulignent la bonne ambiance, l'esprit d'équipe et la solidarité dans l'équipe, Raphaël ayant souligné le rôle de Romain dans cet état d'esprit	<ul style="list-style-type: none"> - Bah disons que l'ambiance est plutôt bonne. L'ambiance est plutôt bonne (Steven) - oui on s'envoie des lol, des blagues, on communique comme ça (Steven) - Avec tout le service commercial pour vous dire c'est vrai qu'on mange quasiment tous les midis tous ensemble... voilà. On peut se voir en dehors aussi donc c'est assez sain et positif de ce point de vue-là... (Raphaël) - En plus d'ailleurs c'est ça qui est assez sympa aussi, c'est que si on propose justement une manière de traiter une mission ou... en tout cas oui une proposition de résolution d'un problème donné, on va plus le dire en disant : « Voilà ce que je pensais être bon. Qu'est-ce que vous en pensez ? ». (Raphaël) - Bah tout de suite... et c'est aussi ce que Romain m'a demandé en tant que manager, de réorienter. Donc j'en parle à Steven, à David et Théo, enfin toute l'équipe pour leur dire : « Bah voilà, je risque d'avoir du mal à finir mes magasins, ça risque d'être un peu chaud. Si vous avez le temps, est-ce que vous pouvez appeler mes magasins ? » Et même eux parfois sont demandeurs, d'eux-mêmes, en disant : « Si jamais tu penses que ça va être un peu compliqué, tu me le dis et puis tu réorientes et on s'occupe de tes magasins ». On est tous à se filer des coups de main oui. (Raphaël) 	21
Impacts du manager sur l'équipe	Raphaël et Steven soulignent les impacts que peuvent avoir les coups de colère (Steven) et les coups de stress (Raphaël) sur eux-mêmes : Steven souligne que les coups de colère génèrent de la tension dans l'équipe et génèrent chez lui une vexation et de la colère.	<ul style="list-style-type: none"> - Moi, j'ai trouvé ça extrêmement blessant « ... » Ça n'aurait pas été mon manager, je lui serais rentré dans le lard, très clairement. J'ai fermé ma bouche. J'ai fait mon travail, et j'étais content d'aller faire du sport pour me défouler quoi (Steven) - Ah bah quand il se met à avoir des réactions comme ça, c'est tout de suite plus tendu et très froid. (Steven) - Bon après si jamais il est en plein coup de stress ça va... comme je vous le disais tout à l'heure c'est une communication plus directe, plus froide... (Raphaël) 	8

Situation APRES

Récit du manager : les impacts du développement de la pleine conscience

Nous notons ici à la fois les impacts perçus du manager mais aussi d'éventuels points complémentaires sur les sujets vus lors du premier entretien auxquels les interviewés n'avaient pas pensé ou dont ils ont pris conscience entretemps

Thèmes	Récit du manager	Illustration verbatim	Nb de mentions
Événement exogène ?	Un événement négatif personnel marquant en décembre 2015	- Oui ...Oui, oui, il y a eu des événements notables, au mois de décembre, qui ont impacté mon, mon ...tout le mois de janvier, en fait. « ... » Dans, qui l'ont impacté...au niveau de, de...de mon enthousiasme à aller au travail, de mon implication, de mon énergie et...de la	1

		fatigue « » A la baisse, tout ça...A la baisse, très très fortement, à la baisse	
Impacts sur l'équilibre professionnel / personnel ou la vie personnelle	Romain est plus ouvert à l'échange avec des inconnus, il a pris confiance en lui.	– je se suis devenu abordable pour ... pour des gens que je ne connaissais pas, par exemple, en allant, je me souviens d'un exemple précis : on est allés, avec ma compagne, voir un opéra, en fait...et je me suis mis, c'était juste après une séance donc un vendredi soir, et...les gens sont , j'ai pu, j'ai pu discuter avec plusieurs personnes que je connaissais pas du tout juste avant la, avant la représentation, alors que ça m'était jamais arrivé, jamais j'aurais, ne serait-ce qu'oser aborder les gens, comme ça, j'ose pas, je suis d'un naturel assez timide en plus, et plutôt...comment dirais-je, à être dans la défensive vis-à-vis de l'inconnu, de la personne inconnue.	1
Impacts sur l'état émotionnel au travail	Un impact très positif sur le bien-être. Romain a développé une liberté face aux contraintes et engagements professionnels	– Toujours est-il qu'effectivement, moi la, cette formation, j'y pense tous les jours. Au début, les premières séances de cette formation m'ont fait un bien fou... « ... ». Je pense que ce qui a ...sur les premières semaines, le, j'ai ressenti, en fait, quelque chose de, mais vraiment spectaculaire – Ça c'est très important et c'est même fondamental. Il faut qu'on en parle de ça. Il y a 3 mois, je me serais forcé à, à faire les choses parce qu'on me demande de faire les choses et que j'ai envie, du coup, de répondre à la demande et aujourd'hui, j'aurais plutôt, je suis plutôt dans un, dans une tendance inverse, c'est-à-dire un peu, enfin de, de, d'agir, un peu plus, en fonction de ce que je souhaite, moi. – Au niveau pro...beaucoup plus de liberté...de ...enfin beaucoup plus, comment dirais-je, je me sens plus, beaucoup plus en phase avec...avec, avec moi.	1
Impacts sur l'efficacité / organisation	Romain formule des recommandations ou prend des positions sur la base de ses intuitions, même s'il ne parvient pas à les justifier de manière complète et rationnelle. Il a donc gagné en assurance sur le lieu de travail	– On n'est pas extrêmement en phase avec...bon avec certaines, certaines personnes au-dessus de moi sur l'ouverture de ce compte et moi, de manière comme ça, intuitive, effectivement, je pense que c'est, que, que ce compte, il faut l'ouvrir. La direction n'est pas tout à fait de cet avis-là. On l'a ouvert. On va voir comment ça se passe. Bah oui, vous voyez, ça, c'est quelque chose de stratégique...Avant... « STRESSE »...J'aurais laissé ma direction décider, j'aurais donné des éléments, des pour, des contre mais j'aurais pas forcément...	3
Impacts sur l'intelligence émotionnelle Personnel (identification et gestion de ses propres émotions)	Romain se libère d'un besoin de perfection, dans la manière dont il communique ou dont il tire des résultats de ses observations. Romain cherche à moins contrôler la part émotionnelle de ses messages, de sa communication. Il a plus confiance dans ses intuitions, émotions et les partage. Sans faire le lien directement avec la formation, Romain indique gérer sa colère avec plus de recul, être moins impulsif	– la manière dont je l'analyse, c'est que j'ai un besoin absolu d'être parfait et de toucher, à, justement, à cet absolu là...Et, à partir du moment où je délivre quelque chose qui n'est pas juste et que ...en face de moi, j'ai quelqu'un qui me renvoie l'image de mon imperfection, je le vis absolument mal. – ça m'a permis de prendre un peu de recul par rapport à mon, par rapport à mon travail...pour effectivement... à mes tâches du quotidien... En laissant, en lâchant prise. C'est-à-dire...bah, en libérant, enfin, je sais pas ...en, en disant...en lâchant un peu la – Ouais, sur cet aspect-là, sur cet aspect-là, en fait, effectivement. Je vais avoir tendance justement à essayer de déconnecter le...le côté : trouver les bons mots, trouver les bons termes,	6

		<p>trouver...pré-calculer, en fait, ce que je vais dire pour... finalement, bah, parler en étant un peu plus libre...cet aspect là</p> <ul style="list-style-type: none"> - par rapport au « feed-back » ...que je peux donner ou des messages que je peux envoyer à mon, à mon entourage et à mes managers, je, j'ai beaucoup plus de facilités, je trouve, à discuter avec eux et à laisser parler mes émotions et, enfin, mon ressenti, aussi, hein, c'est même pas une question d'émotion, là, c'est aussi une question de ressenti. - la mise en, la mise, la théorie, c'est justement de pas, je pense, hein, que c'est de pas cacher ses émotions et au contraire, de les livrer, - Mais, je veux dire, c'est de la, pas de la mauvaise colère non maîtrisée, c'est plutôt... de la colère avec une prise de recul, c'est-à-dire des choses où je peux être un peu en désaccord avec, avec...ma direction. Mais, c'est des points qu'on va résoudre 	
<p>Impacts sur l'intelligence émotionnelle Relationnel (identification et gestion des émotions des autres)</p>	<p>Romain parvient à mieux comprendre l'état émotionnel de ses collaborateurs, car il fait plus confiance à ses intuitions et accepte d'avoir un raisonnement ou une explication imparfaite. Ce lâcher-prise lui donne l'opportunité de mieux comprendre l'état émotionnel de son entourage professionnel. Auparavant, ce besoin d'exhaustivité et de perfection dans l'analyse expliquait la difficulté qu'il avait à comprendre son entourage professionnel (point mentionné au premier entretien)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C'est-à dire que si on revient à l'exemple du commercial qui atteint pas ses objectifs 3 mois de suite, il faut s'interroger sur pourquoi il les a pas atteints. C'est pas parce qu'il est nul, c'est parce qu'il y a des vraies raisons sous-jacentes et je vais pas livrer quelque chose si je ne connais pas ses raisons mais, le seul problème c'est de connaître ses raisons...Il y a certainement des raisons ...extérieures et des raisons intérieures à la personne. Donc, ça voudrait dire que pour délivrer une réponse claire, il faut que je fasse une présentation, enfin, il faut que je prenne un fichier Excel ou un truc, un power point, où que je prenne une feuille blanche et que on, on, on dessine maintenant un graph avec tous les champs du possible concernant les raisons...perso, pros, exogènes, effectivement...voilà, exactement, c'est ça .Et là, on va pouvoir commencer après à entamer une discussion claire, on va pouvoir faire une thèse, une antithèse, une synthèse, les pour, les contre, les, les forces, les faiblesses, les menaces et...on va pouvoir entamer une discussion qui, pour moi, sera claire. Tant que j'ai pas ça, tant que j'ai pas exprimé ça, quelque part, je suis incapable d'aller à, à la conclusion de dire : cette personne, c'est ça. - Bah, moi, quand même, hein, il y a un point sur lequel, voilà, on peut, on peut revenir...c'est le fait que je suis quand même plus à l'aise maintenant pour essayer de décrire aussi les gens. « ... » le pourquoi, le sous-jacent... « ... » Ouais. Le sous-jacent. Et... j'ai l'impression que j'arrive mieux, maintenant, à déterminer ce sous-jacent. 	2
<p>Impacts sur les relations avec les collaborateurs</p>	<p>Romain a plus de facilité qu'avant à communiquer avec transparence, notamment à faire des feedbacks négatifs</p> <p>Par ailleurs, il travaille sur la forme de sa communication pour la rendre moins abrupte. Enfin, il se sent plus ouvert à la communication avec autrui, des inconnus notamment.</p> <p>Il cherche moins à être dans une démonstration exhaustive, dans le</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup, beaucoup plus...de dire quand ça va, de dire quand ça va pas. - je pense que ça m'apporte...une, en fait...une transparence... - ce qui me permet de dévoiler plutôt plus, peut-être, de l'affect même par rapport à moi, du coup - La manière de le dire, effectivement, j'essaie de la modifier aussi, c'est vrai que parfois...je pense que je peux être un peu abrupt...J'essaie, effectivement, de travailler sur la manière de dire les choses, oui. 	5

	contrôle de son message, accepte de communiquer sur la base d'une intuition ou d'un embryon d'idée ce qui lui permet d'engager la discussion et la réflexion avec son entourage plus rapidement.	– je me dis : « Au diable...le, la pensée juste, exacte, la vérité, les analyses. Voilà quel est mon sentiment. Il va certainement être loin de la vérité mais on verra les détails plus tard et puis on modifiera, et puis, peut-être que l'échange que je vais avoir avec la personne sera, aussi, fera aussi...émerger	
Perceptions imaginées des collaborateurs	Exigeant, délègue, à l'écoute mais parfois pas assez abordable (point non mentionné au premier entretien)	– c'est que je suis quelqu'un qui...bah, qui les ...qui les « challenge » mais qui leur laisse quand même une zone de liberté – pense qu'ils pourraient aussi dire que...je peux être parfois...pas assez ...abordable...	2

Récit des collaborateurs : les changements perçus chez le manager

Événement exogène	Pas d'événement exogène particulier, même si Raphaël et Steven souligne que la pression a été forte sur la période.	– Là on sort d'une période où, où c'était assez chargé (Steven)	3
Etat émotionnel du collaborateur	Il est à noter que Steven, mentionne spontanément et sans faire un lien avec autre chose, un stress moins élevé que lors du premier entretien, il le qualifie de faible alors qu'il était variable lors du 1 ^{er} entretien, pouvant être ponctuellement élevé. Par ailleurs, il ne mentionne pas la lassitude sur son travail comme il l'a fait lors du premier entretien.	– Bas (Steven, en réponse à une question sur son niveau de stress actuel)	1
Etat émotionnel du manager	Steven et Raphaël perçoivent des changements chez Romain, Steven le mentionnant de manière plus marquée et détaillée. Cette différence est probablement due au fait que Steven, étant plus senior, plus critique que Raphaël vis-à-vis de Romain, est plus attentif à ces changements. Steven insiste sur le fait que Romain maîtrise mieux sa colère, qu'il est moins impulsif tandis que Raphaël note que Romain est moins stressé.	– Moins, dans la ...moins dans la réaction... ...moins dans la réaction, on va dire...instinctive et, et... primaire de, de, de situations stressantes ou il peut se mettre à s'énerver (Steven) – où j'ai senti qu'il était, j'avais l'impression qu'il était un petit peu énervé et où j'ai, où j'ai répondu en, en essayant d'être le plus calme possible, le plus posé possible et où j'ai vu que ça a, il a ...il a redescendu très rapidement...le niveau, le niveau de son énervement. (Steven) – Après, je l'ai trouvé, en dehors, plus zen, par rapport à la pression qu'on pouvait avoir.	4 3
Qualités relationnelles du manager	Tous deux perçoivent des changements dans la manière dont Romain communique avec eux. Steven estime que Romain laisse plus d'autonomie à ses collaborateurs, est moins directif en situation de stress, qu'il est moins stressant, qu'il est plus à l'écoute. Tous deux estiment que Romain maîtrise mieux sa communication, notamment en situation de stress. Sans revenir aux changements, Steven cite spontanément des	– et être moins dans, dans le...quelque chose de très directif...parce que, en fait, finalement l'énervement, enfin l'énervement dans le cas de mon Manager, souvent pouvait se traduire aussi par des réactions où...il laissait le sentiment qu'il voulait reprendre la main sur tout... – c'est nous laisser beaucoup plus...nous laisser plus la, la parole et le...l'initiative de quant au...quant à la hiérarchisation de la mission. – Moins stressant... (Steven) – C'était vraiment plus direct. Après, on...on voyait bien que c'était pas, ni un ordre, ni un, voilà ...ni un côté...un peu dictatorial...mais ouais, c'était un peu plus direct. Là, j'ai trouvé...sur ce début d'année...que c'était moins le cas, le côté, le côté communication directe sous pression. (Raphaël)	6 2

	points positifs concernant Romain qu'il n'avait pas mentionnés au premier entretien, comme si les changements identifiés incitaient Steven à avoir une appréciation globale plus positive de son manager, notamment sur la dimension émotionnelle de la relation. A l'inverse, Steven n'insiste plus sur les difficultés relationnelles avec Romain.	<ul style="list-style-type: none"> - Mais je pense qu'il porte l'équipe et qu'il nous vend, en interne, comme si c'était lui-même. (Steven) - Affectueux, énervant, fiable (Steven) 	2
Impacts de ces changements sur l'équipe	Steven identifie les impacts personnels suivants liés aux changements de Romain : il se sent mieux dans son travail, mais aussi plus motivé et efficace au travail car valorisé. De manière plus diffuse, Raphaël estime que l'atmosphère de l'équipe est meilleure.	<ul style="list-style-type: none"> - c'est plus valorisant parce qu'on a le sentiment, déjà, d'être moins infantilisé. - c'est plus valorisant aussi, parce qu'on est...le fait de pouvoir décider par soi-même de ce qu'on ...de la manière dont on doit hiérarchiser les, les choses...ça, ça permet d'être plus, plus à l'aise avec son travail, aussi, quoi. (Steven) - Je pense que c'est, à la fois, en terme d'organisation, en terme de bien-être et en terme de productivité...parce que même si c'est inconscient, je pense que quand on a ...un pistolet sur la tempe pour faire une action, en particulier, on est moins performants, moins rapides et moins précis que si on a décidé par soi-même de le faire (Steven), 	5

Annexe 11 Résultats du double codage

Analyse double codage N Tandilashvili – 11/09/2017

Entretien Pauline du 30/03/2016 (APRES)

Synthèse de l'analyse

	Nombre de codes	%	Nombre de mots	%
Codes identiques (CI)	22	54%	2504	67%
Codes proches (CP)	10	24%	792	21%
Codes différents (CD)	9	22%	431	12%
TOTAL	41	100%	3727	100%

Détail de l'analyse

CI : code identique / CP : code proche / CD : code différent

Texte	Codage MRO	Codage NTA	CI	CP	CD
... ..Je me sens bien. Je me sens, j'aime ce que je fais, ça porte ses fruits...	2 état émotionnel positif	2 état émotionnel positif	X		
C'est très difficile parce que c'est du « Change »... du « Change Management »...Mais, il y a des choses qui sont...qui arrivent au fur et à mesure. Donc, c'est, c'est très intéressant...Non, j'aime ce que je fais, en fait.	2. Motivé, finalité	2 état émotionnel positif			X
Bah, ce que j'aime, c'est que...c'est difficile, parce que, il faut, potentiellement aller à l'encontre de ce que la société a fait depuis 30ans. Mais, en même temps, quand la société arrive à bouger, c'est très satisfaisant et surtout, ça porte immédiatement ses fruits. Donc, c'est une espèce de cercle vertueux en fait...Il faut pousser, beaucoup, au début et puis après, normalement, bon, après, ça recoince de temps en temps sur certains sujets, mais, quand certains sujets sont débloqués, normalement, c'est définitif et, et on peut passer au suivant.	2. Motivé, finalité	2. Motivé, contenu		X	
... ..J'aime mon équipe, avec laquelle je travaille. Je trouve que c'est des gens supers ...qui se donnent beaucoup, énormément...qui sont...très bons dans leurs domaines d'expertise	2. Equipe performante, efficace	2. Equipe : esprit d'équipe, bonne ambiance		X	
...et qui ont un bon état d'esprit...un bon état d'esprit d'équipe. Et ça me plaît beaucoup, ça. Ils se serrent les coudes et j'aime ça.	2. Equipe : esprit d'équipe, bonne ambiance	2. Equipe : esprit d'équipe, bonne ambiance	X		
...Ce qui me plaît moins, c'est que...on n'a pas le temps de faire les choses bien. En tout cas, aussi bien que j'aimerais les faire et...indépendamment du fait que c'est un sujet...stratégique, pour la boîte, le fait qu'on soit en situation un petit peu délicate, par rapport à l'OPA en cours...on prend moins le temps de faire les choses et ...et ça, ça me plaît moins.	2. Contexte difficile	2. Contexte difficile	X		
D'où, le, le, le...ça s'arrête jamais... oui	2. Diff. Orga, priorisation	2. Diff. Orga, priorisation	X		
...J'aime moins le fait que...on m'ait confié cette « STRESSEE » responsabilité, responsabilité là, et comme c'est tout nouveau, il y a des sujets sur lesquels je reste impliquée, sur lesquels j'arrive très tard, parce que les gens ont pas pensé à moi et je dois rattraper le coup, et je suis déjà tellement à la bourre que je dois faire plein de choses en plus, quoi.	2. Causes de stress, diff opé, métier	2. Causes de stress, diff opé, métier	X		
...Plutôt...Alors, heureuse, c'est un bien grand mot. Mais, plutôt contente d'y aller, plutôt contente de participer au truc...pleine d'énergie, ça dépend des jours mais là, effectivement, comme j'ai le	2. Etat émotionnel positif	2. Etat émotionnel positif	X		

décalage « dans les pattes », c'est pas le bon jour pour me poser la question. Mais, normalement, oui, j'ai pas un problème d'énergie...					
Surtout que la dernière fois qu'on s'était vus, j'étais hyper-malade et, depuis, je le suis plus du tout...C'est le 1 ^{er} hiver que je passe sans être malade du tout, ça m'est jamais arrivé donc ça, c'est coolDes fois, je suis en colère...Mais, c'est bien parce que je me rends compte que je le suis alors qu'avant, je m'en rendais pas compte	2. Evénement exogène positif	2. Etat émotionnel positif		X	
Bah, avant, ça me foutait de mauvais poil, et puis, j'essaye de, d'écraser le truc en me disant : « on peut pas être de mauvais poil au bureau...Démerdes-toi, écrases toi ». Et maintenant, j'essaye de comprendre pourquoi je suis de mauvais poil et bosser dessus ...pour que je sois moins de mauvais poil. C'est-à dire, plutôt que de me forcer, moi, j'essaie de forcer la raison pour laquelle...je suis de mauvais poil.	2. Impact format. : développent IE perso	2. A des solutions pour gérer ses émotions, maîtrise			X
...Je suis moins anxieuse de ce qu'on va penser de moi ...paradoxalement, alors que je dis plus les choses... (c'est lié à la formation ?) Je pense, ouais.	2. Impact format. : prise de recul, liberté, confiance	2. Impact format : amélioration IE perso		X	
Je me sens plus en maîtrise. C'est-à dire que je, j'apprends à lâcher prise en me disant : « Bon, de toute façon... », C'est pas que je suis devenue défaitiste, c'est pas du tout ça. C'est que...avant je me faisais des plans sur la comète : « Tel truc va m'arriver, ça va être une catastrophe, machin », maintenant, je me dis : « Bon, je vais attendre pour voir si ça va arriver, et puis si ça arrive, je, je réagirai ». Et, 9 fois sur 10, il se passe rien...Donc, je pense que je suis un peu plus sereine. Ou, qu'en tout cas...je, je sais identifier quand je suis en train de me faire des films...Ça veut pas dire que j'arrive à les arrêter mais, au moins maintenant, j'arrive à les « STRESSEE », identifier, identifier. Je me dis : « Ah, tiens, je suis encore en train de me...me monter le bourrichon », entre guillemets, toute seule.	2. Impact format : baisse du stress, anxiété	2. Impact format : prise de recul, liberté, confiance		X	
...Je suis moins dans l'immédiateté. C'est-à dire que...avant, j'étais...à répondre du tac au tac, par e-mail ou même par oral. Et, maintenant, je prends plus ...Quand un truc m'énerve ...je me dis : « Tiens, celui-là, je vais le mettre de côté parce qu'il va m'énerver...il m'énerve ».Donc, je sais pas pourquoi, comment je peux répondre sans, sans m'énerver...	2. Impact format : amélioration qualité relation, com	2. Impact format : prise de recul, liberté, confiance			X
Et, j'essaie de comprendre pourquoi ça m'énerve. Est-ce que ça m'énerve parce que je suis vexée ? Est-ce que ça m'énerve parce que...c'est un truc sur lequel je travaille depuis des mois et que j'ai pas réussi à me faire comprendre ? Est-ce que ça m'énerve parce qu'il y a, encore, un jeu politique, derrière tout ça...Enfin, j'essaie de, de, de comprendre le pourquoi des choses et d'y apporter la meilleure réponse possible.	2. Impact format : amélioration IE	2. IE : a des solutions pour gérer ses émotions		X	
Ok. Est-ce qu'il y a des évènements, on va dire exogènes, qui ont pu, en dehors donc de la formation, soit à titre privé, ou professionnel, qui ont pu aussi, qui ont pu avoir un impact sur la manière dont tu vis ton job, aujourd'hui ? Non. Pas de changements par rapport à fin Novembre ? Non. Non ? En dehors de l'histoire de l'OPA qui augmente ta charge de travail ? Ouais, non.	2. Contexte	2. Contexte	X		
D'accord. Ok ...Tu m'avais dit que ce qui était compliqué, parfois, c'était...bon, il y a des messages pour un changement fort, tu m'as dit : « on tire sur le messenger, j'ai l'impression d'être un « punching ball », ça bouffe de l'énergie, ça a changé, c'est toujours pareil ? Ouais. C'est toujours pareil...Je veux dire que la, la cause n'a pas changé mais...je le prends moins personnel, moins personnellement .Bon, ça dépend des jours, hein ...Un jour comme aujourd'hui, c'est sûr que je prends ça très à cœur et sans le recul nécessaire, mais...mais non, sinon, ça va mieux. Beaucoup mieux, même. Et ça, pour moi, d'un point de vue, juste personnel, c'est très appréciable. C'est-à dire ? Bah, je me sens moins...Ça me fait moins mal, quoi. D'accord. Puis, à la limite, des fois, on regarde ça en souriant et en rigolant, quoi, je me dis : « Ah, bah oui, de toute façon, il fallait que je m'y attende ». D'accord. Où : « Tiens, ça tardait à venir ... ou, par ou, par quels bouts ça va arriver, cette fois-ci ». Je suis plus lucide, en fait. D'accord.	2. Impact format : prise de recul, liberté, confiance	2. Impact format : prise de recul, liberté, confiance	X		

<p>Et moins entière, je veux dire. D'accord. D'ailleurs, on pense « STRESSEE » moins mais, moi, je...je le sais, je sais que ça va arriver et que, je sais que c'est pas contre moi, et, donc...Je laisse, je laisse plus couler qu'avant. Où avant, je rentrais chez moi, complètement stressée...du sujet, en me disant : « Oh, là, là...Ça va encore me retomber dessus ». Maintenant, si ça retombe, bah, tant pis.</p>					
<p>Ok. Tu m'avais dit que tu te sentais plutôt comme quelqu'un d'intuitive, mais que parfois, tu interprétais mal les relations interpersonnelles ? Ouais. Le feed-back de ton Boss...Ca m'est encore arrivé 2, 3 fois mais je l'ai vu arriver, en fait. Donc, ça m'a...je n'ai pas compris, mais je savais que je ne comprenais pas. Alors qu'avant...je prenais les trucs au pied de la lettre ...j'ai pas encore la grille de lecture mais...je vois bien que, que ce que j'ai compris, c'est pas ce qu'on a voulu me faire passer...Je sais pas si c'est clair mais ... En fait, il t'arrive de te tromper ... Ouais. Sur les sortes de, c'est quoi, une sorte de « mapping », entre les gens ? C' est ça. Tu t'en rendais pas compte, maintenant tu t'en rends compte. Ouais. D'accord. C'est dû à quoi ? Bah, ce côté... ..pas analytique mais de plus de prise de recul. D'accord. De...Je me fais pas, je me fais plus d'opinion, en fait, je, je suis très intuitive...donc, je conserve ça, parce que je sais que c'est ma force, donc, je veux pas perdre ça. Mais...je laisse du temps au temps, à mon intuition de voir si...si elle est confirmée ou non par...par la suite des événements. D'accord. Tu as des « feed-back », là-dessus ? Aucuns.</p>	2. Impact format : amélioration IE	2. Impact format : amélioration IE	X		
<p>... ..Ouais, je suis moins, enfin, je suis plus dans...en tout cas, j'essaie, parce que je l'étais pas du tout, je suis plus dans l'interpersonnel, c'est-à-dire qu'effectivement, j'essaie d'aller déjeuner avec les gens...je me suis surprise à aller boire des coups avec les gens, le soir, à aller dîner, le soir, avec eux, pendant des déplacements...chose que je faisais pas du tout, du tout, du tout, du tout. Je me suis surprise à me dire un tout petit peu plus sur ce que j'aime, sur ce que j'aime pas, en dehors du bureau, quoi ...Je me suis plus dévoilée. Et est-ce que ça a un impact sur ta vie professionnelle ? la relation avec les gens ? Ouais. Du genre ? Clairement. Bah...Je pense que ça...que comme ils me connaissent mieux, bah, ils sont, ils sont, je les mets moins sur la défensive quand je suis maladroite ou...quand je leur demande un truc, je pense que bah, ils ont plus confiance en moi et...et ils me challengent pas...constamment, comme c'était le cas, avant, ça arrive encore, hein, mais beaucoup moins. D'accord. Tu m'avais dit, aussi : « Je suis stressée parce que, parfois, il faut faire attention à ce que je renvoie comme image »... beaucoup de précautions oratoires. Là, t'as un peu lâché prise, c'est ce que tu disais tout à l'heure ? C'est vrai. Oui, plus. D'accord. J'ai lâché ...plus prise avec plus de gens, ce qui me permet de lâcher moins prise avec...des trucs vraiment super importants.</p>	2. Impact format : prise de recul, liberté, confiance	2. Impact format : prise de recul, liberté, confiance	X		
<p>On va dire...je répartis mieux l'effort ...Je suis pas tout le temps à fond, à fond, à fond, à fond, dans le contrôle...dans le : « Attention, j'ai dit ça, qu'est-ce qui va se passer ? » ...</p>	2. Impact format : amélioration perf, efficacité	2. Impact format : amélioration perf, efficacité	X		
<p>Quand tu dis que tu répartis mieux l'effort ...non, c'est bon. Le niveau de sollicitations dont tu fais l'objet, comme j'ai pu comprendre, est assez élevé ... Enorme, ouais.</p>	2. Contexte diff	2. Contexte diff	X		

<p>Elevé...tout ce qui est demande, mails et cetera, est-ce qu'il y a des choses qui ont changé sur la manière de...de vivre, déjà, cette quantité de sollicitations ?</p> <p>Oui. Quand je suis fatiguée, je rentre chez moi. Quand...quand j'ai besoin de me reposer, j'estime que c'est plus important que d'essayer de faire le truc n'importe comment...Ouais, c'est surtout ça qui a changé.</p> <p>D'accord.</p> <p>Je suis capable de partir, vraiment, tôt, entre guillemets, à 18h30, le soir, quand vraiment...même si j'ai pas fini, quoi. Alors, je laisse pas les trucs en plan...mais...avant, je pouvais tenir jusqu'à 20h30, 21h, n'importe quoi. Mais, là, je me dis : « Bon, je le sens plus...ou même je rentre...ou même ça me saoule...ou je suis tracassée par un truc...ou j'ai besoin de passer la soirée avec mon mari...ou j'ai envie d'aller, je sais pas quoi, ouais, je suis beaucoup plus...Ça veut pas dire que je suis laxiste, du tout, mais je m'autorise plus à être moins...ouais, à être moins à fond, quoi.</p> <p>D'accord. Plus à l'écoute de tes besoins, de tes envies ?</p> <p>Ouais.</p>	2. Impact format : dév bien-être	2. Impact format : dév bien-être	X		
<p>Et ça a quoi comme impact ? Pour toi ? Est-ce que ça en a ?</p> <p>L'impact, c'est que ma boîte de mails ne se vide pas « RIRES »...Ca a pas beaucoup d'impact, on va dire, sur le boulot...mais perso, ça va. C'est-à dire ? Perso ?</p> <p>Bah, en fait...Je suis contente d'arriver chez moi...à 19h30. Alors, que d'habitude, j'arrivais à 20h, 21h, et puis profiter de chez moi et puis, et puis, de faire du sport et de pas regarder mes e-mails, le soir. Même si, même si il y un truc qui flambe, bah, ça attendra bien le lendemain, quoi.</p> <p>D'accord. T'ouvres plus tes e-mails, le soir ?</p> <p>Non.</p> <p>Avant, tu le faisais ?</p> <p>Oui.</p> <p>D'accord.</p> <p>Je le fais que si je sais que quelque chose va arriver...mais sinon, je le fais pas, je le fais plus du tout spontanément.</p>	2. Impact format : meilleur équil pro perso	2. Impact format : meilleur équil pro perso	X		
<p>...Je continue à y aller parce que il y a des informations intéressantes pour mon métier mais...je, je, je m'expose, pour le coup, nettement moins par ce, par ce biais là...Ca a changé dans ma vie perso...Ouais, 2, 3 fois, je me suis permise de dire à des gens à qui j'aurais jamais osé dire quelque chose, que ça n'allait pas, j'étais pas contente, qu'il fallait pas se foutre de moi...J'ai osé dire plus souvent non. J'ai, aussi, repoussé des rendez-vous qu'on m'imposait vite, alors que j'avais pas envie ou que j'étais pas prête et cetera.</p>	2. Impact format : dév bien-être	2. Impact format : meilleur équil pro perso		X	
<p>D'accord. Le fait que tu fasses moins de tweeter, de mini-blogging, ça change quoi ? C'est cool, pourquoi c'est cool ?</p> <p>Bah, parce que c'est ...c'est, c'est un poison, ce truc là. C'est...c'est de l'addiction. Et on fait beaucoup plus attention à ce qu'on mange avec mon mari et à ce qu'on boit, aussi, par la même occasion.</p> <p>D'autres impacts sur ta vie perso ?</p> <p>...Mon mari est mort de rire quand il me voit faire de la, de la méditation.</p> <p>« RIRES »Tu continues à en faire, en ce moment ?</p> <p>Pas autant que je voudrais...C'est une énorme, énorme frustration, d'ailleurs...Qu'est-ce que ça a changé d'autre ?</p>	2. Impact format : dév bien-être	2. Impact format : dév bien-être	X		
<p>Lui-même a un feed-back sur ce que tu vois de tes changements ?</p> <p>Oui, je pense qu'il me trouve plus posée, sans avoir perdu mon petit côté complètement fofolle, mais dans le bon sens du terme, quoi ...J'ai suggéré des situations difficiles que j'aurais pas suggérées, je pense...avant.</p> <p>Personnelles ?</p> <p>Oui.</p>	2. Impact format, amélioration relations, com	2. Impact format, amélioration relations, com	X		
<p>...Ce qui marche bien, c'est qu'on a une confiance mutuelle et réciproque, je pense, et un respect mutuel et réciproque...C'est-à dire, je pense qu'ils, ils sont...convaincus que je suis à ma place et moi, je suis convaincue qu'ils sont à la leur et ça veut pas dire, au-dessus, en-dessous, hein, c'est que...c'est un bon « casting » et que c'est quelque chose qui marche bien...</p>	2. Relation coll : bienveillance, confiance, proxté	2. Relation coll : dév, resp et valorise ses coll		X	
<p>Ce qui marche pas très bien, c'est qu'on est tous débordés, donc... ..</p> <p>...On aimerait plus se servir, entre guillemets, de ce que j'appelle notre cerveau plutôt que d'être en pilotage automatique...très souvent. Mais, parfois, on est obligés de passer certaines tâches en pilotage</p>	2. Relation coll : dév, resp et valorise ses coll	2. Relation coll : dév, resp et valorise ses coll	X		

<p>automatique , si on veut aller vite et puis, surtout, si on veut tenir la cadence, quoi...Ils m'apprennent beaucoup...sur leurs différents domaines d'expertise...Et, j'essaie, autant que je peux, de les mettre en situation, même si je sais qu'ils ont beaucoup, beaucoup de boulot...de les mettre en situation où ils sont dans la, dans la meilleure position possible pour...atteindre les objectifs qu'on s'est fixés ensemble. Je les sollicite énormément, mais pas parce que, pas parce que j'ai pas confiance, parce que j'ai pas le temps, mais au contraire, parce que leurs points de vue, leurs points de vue m'intéressent vraiment et que j'apprécie leur éclairage et que c'est aussi, pour moi, une façon de les mettre en, de les valoriser et de montrer que, bah, justement, je respecte leur, leur expertise et que, comment, là, par exemple, je suis en train de faire le speech, une partie du speech de ?? bah... je suis partie à Montréal, mercredi dernier, mercredi dernier, je leur ai envoyé un petit mail en disant : « Voilà, on m'a demandé de participer au truc, voilà mes grandes idées...Qu'en pensez-vous ? Qu'est-ce que vous rajouteriez ? Vous amenderiez ? et cetera, et, et, et...parce que, j'aime leur éclairage, ils m'intéressent et que je sais qu'il est utile pour la société</p>					
<p>D'accord. Est-ce qu'il y a des choses, justement, depuis fin novembre, mi-novembre, qui ont changé dans la manière dont tu gères ou tu essaies de gérer ces relations ? Dans la manière dont tu interagis avec eux ?</p> <p>Je pense que...je mets moins de distance qu'avant. Mais, je pense que je suis allée trop loin, peut-être, donc, il faut que je réagisse un tout petit peu. Parce qu'il y en a qui ont apprécié, ils ont tous apprécié mais il y en a qui en ont, entre guillemets, un tout petit peu profité. Donc, il faut que je remette...</p> <p>Le curseur...</p> <p>Ouais .C'est ça, il faut que je remette des limites, pas à tous, mais à...à, à 2 en particulier...dont 1 que tu as vu « RIRES » ...à qui il faut, ouais, parce que...voilà, je pensais qu'on pourrait avoir une relation moins distante et, en fait...j'ai été trop dans le côté moins distant, justement. Et je pense qu'il faut que je, je recadre un peu ça. Mais, je m'en suis rendue compte...Et, ça, c'est appréciable.</p>	2. Diff relations coll	2. Diff relations coll	X		
<p>C'est-à dire que quand ils, quand ils abusent, je leur dis. Alors, je leur disais déjà mais, avant, je le faisais en « one, two, one » et cetera. Maintenant, quand ils abusent, de façon collective, ou si je trouve qu'il y en a un qui, enfin, qui fait le pitre ou je sais pas quoi, je leur dis, quoi.</p>	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	2. Impact format : améliorat qualité relation, com			X
<p>D'accord.</p> <p>Ouais .Parce que, justement, j' ai arrêté de me faire des plans en me disant : « Oh, là, là, si je suis comme ci, ils vont penser ça ...Oh, là, là, si je suis pas comme ça, ils vont dire que... ». J' ai réussi, enfin, de plus en plus à me détacher de tout ça, quoi.</p>	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	X		
<p>Je m'en fiche de ce qu'ils pensent. Ça veut pas dire que ça n'a pas d'intérêt pour moi...ça veut dire que, s'ils sont capables de se faire une opinion pour, sur moi, juste en une fois, parce que j'ai les cheveux, je sais pas comment...et, bah, à la limite, je...Ca a tellement pas d'importance que...</p>	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	2. Impact format : réduction, maîtrise stress, anxiété		X	
<p>Ouais, en fait, ça m'a...Moi qui ne connaissais pas la colère, tout me mettait en colère et je, j'explosais devant tout le monde, sur tous les gens...Enfin, sur les gens qui m'énervaient vraiment alors que, pendant des années, j'avais rien dit, jamais, jamais un mot plus haut que l'autre... là , d'un seul coup, j'étais une espèce de furie incontrôlable ...</p>	2. Vécu format : difficultés, pts améliorat	2. Impact format : réduction, maîtrise stress, anxiété			X
<p>... ..Ouais, je me sens moins nulle; Je me sens plus à ma place...Je me sens moins illégitime.</p>	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	2. Impact format : plus de perf, efficacité			X
<p>D'accord.</p> <p>J'arrive à me distancier, en fait, j'arrive à faire la différence entre ...ce que je suis et ce que je fais.</p> <p>D'accord.</p> <p>Ce qui était pas le cas avant.</p>	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	2. Impact format : prise recul, liberté, confiance	X		
<p>Comment ils me décriraient ?...Bah, combative, ça, toujours. Energique, positive... ..</p>	2. Mgr perçu comme efficace, énergique	2. Mgr perçu comme efficace, énergique	X		
<p>En moins, qu'est-ce qu'ils diraient ?... ..Bah, en moins, je suis débordée, donc, j'ai vraiment pas de temps pour eux ou le minimum, donc...</p>	2. Mgr perçu comme distant	2. Mgr perçu comme efficace, énergique			X

<p>Moi, je pense que oui. Oui. Oui. Je pense que le groupe s'est détendu un peu, et, comme je disais, peut-être un peu trop.</p>	<p>2. Impact format : amélioration qualité com relation</p>	<p>2. Esprit d'éq, confiance</p>			<p>X</p>
<p>D'accord. Enfin, c'était très, très positif pour certains d'entre eux, pour d'autres, ça a été...un tout petit peu, un tout petit chouia trop loin, quoi. D'accord. Ça veut dire qu'ils ont pris des libertés, c'est ça ? Ouais, c'est ça. Qu'ils n'auraient pas dû. Ouais. Mais, je, mais je comprends d'où ça vient et, je pense que c'est à moi de trouver le, le, le bon dosage, quoi.</p>	<p>2. Diff relation avec coll</p>	<p>2. Impact négatif, non mesurable</p>			<p>X</p>
<p>D'accord. Est-ce qu'il y a autre chose que tu souhaiterais évoquer ? Par rapport à la formation ? Par rapport à, ouais...notamment, mais, même de manière générale, oui. Bah, par ma formation, j'ai trouvé ça super. Je suis ravie de l'avoir faite. Je trouve ça extrêmement frustrant que ça ne dure que 8 semaines, surtout que j'en ai loupées 3 semaines...que c'est, malheureusement, pas adapté...à une vie professionnelle ou, en tout cas, chez Ubisoft. C'est-à dire ? Bah...on devrait pouvoir louer des séances et en fait, que ça continue pas sans nous, enfin, je sais pas ça, comment on pourrait faire mais... Avoir des séances de rattrapage, quelque chose comme ça ? Ouais. Ouais. Plus de flexibilité dans l'organisation, c'est ça, en fait. Ouais. Ouais. Que... .. que les gens d'Ubi qui ont proposé la formation nous ont vachement soutenus, mais que tout le reste du groupe nous a pas soutenu du tout. Du genre ? Bah. Salle de réunion pas dispo...On s'est pelés, tout l'hiver, dans la salle de réunions, là-bas, où il y avait pas de chauffage...C'était chiant, quoi ...En plus, c'était, c'était plus ou moins confidentiel mais tout le monde, tout le monde le savait, donc...Donc, tout le monde s'est foutu de nous... Ah, oui ? Ouais, ouais. C'était pas très bienveillant comme, comme, comme ambiance... ..Et, et puis le fait de « plouf », plus rien, quoi. Ça c'est, c'est, c'est hyper frustrant, c'est...Donc, moi je continue un peu à le faire avec...avec, avec juste une de mes collègues mais on arrive à le faire une fois par semaine, et encore. Moi, je sens que je régresse. Et, ça me, ça me manque énormément, quoi. Et, puis, j'aimais bien les échanges avec...avec Laurence qui, qui nous recadrait, reconcentrait. Je trouve que, tout seul, sans accompagnements, c'est très compliqué...et puis, enfin, honnêtement, c'est pas adapté, le format n'est pas adapté, de toute façon, moi, j'étais tout le temps, par monts et par vaux, en déplacements...Ça me saoulait de, de, de rater parce que j'ai adoré ces rendez-vous qui étaient rien que pour moi.. C'était pas question de...qu'il y ait quelque chose d'autre...Si un truc qui était pas prévu et qui se mettait dessus, j'y allais pas, quoi. Enfin, je, je, je privilégiais la formation, quoi. J'ai adoré la journée d'immersion.</p>	<p>2. Vécu format : pts amélioration, diff</p>	<p>2. Vécu format : pts amélioration, diff</p>	<p>X</p>		
<p>Les 2...Parce que c' est, c' est intimement liés, mais pro, ouais, surtout plutôt pro que perso, en fait. Ouais, ouais, de toute façon... Oui ? Ah oui. Si tu devais retenir en quelques mots, justement, sur ce que tu penses que ç'a t'as apporté dans ta vie pro ? Ça m'a appris à souffler. Et, en fait, quand on court un marathon à la vitesse d'un sprint, c'est hyper utile de savoir souffler...et respirer et se poser, et connaître bien ses limites et, et pas en avoir honte. L'accepter, quoi. Comme un, comme une contrainte, comme, comme une constante dans une équation avec laquelle il faut composer et pas essayer d'aller tout le temps contre. Et la secouer comme un prunier. De toute façon, on se fait toujours rattraper.</p>	<p>2. Impact format : bien être et prise de recul</p>	<p>2. Impact format : meilleur équil pro perso</p>		<p>X</p>	

Analyse double codage N Tandilsashvili– 12/09/2017

Entretien Pauline du 18/11/2015 (AVANT)

Synthèse de l'analyse

	Nombre de codes	%	Nombre de mots	%
Codes identiques (CI)	11	32%	1565	32%
Codes proches (CP)	19	56%	2982	61%
Codes différents (CD)	4	12%	370	7%
TOTAL	34	100%	4917	100%

Détail de l'analyse

CI : code identique / CP : code proche / CD : code différent

Texte	Codage MRO	Codage NTA	CI	CP	CD
<p>Alors mon nouveau, mon travail c'est une création de poste, chez Ubisoft, ça fait... presque, dix mois que le l'occupe. Ça consiste à, accompagner les équipes de développement, d'Ubisoft... dans leur transition vers, un nouveau pff, on va dire un nouveau business modèle peut-être pas non, une nouvelle relation avec, avec nos joueurs et ça s'appelle game aso-service (?) en fait ça veut dire quoi, ça veut dire qu'en fait nos jeux au lieu de, de, de rester moi ce que j'appelle des produits frais et donc en trois mois ils sont remplacés par d'autres. L'idée c'est de travailler les jeux qui sont capable ensuite d'avoir une rétention suffisante pour que les joueurs s'engagent et restent un an, deux ans, trois ans, toujours dans le, toujours dans le même jeu. Et ça, ça a des implications sur toute la, toute l'organisation de la société, parce qu'en fait on fait pas, enfin moi l'analogie que j'utilise c'est, le coup d'un soir et, et la relation plus prolongée. Parce qu'elle parle aux, aux hommes et aux femmes donc j'essaye de, elle fait rigoler aussi mais quand tu te projettes un peu ça a du sens.</p> <p>On voit l'idée.</p> <p>Et en fait ça joue à la fois bah sur la technologie parce que c'est des jeux avec lesquels il faut pouvoir communiquer en permanence avec, avec les joueurs et puis avoir du feedback et pouvoir leur en donner, pour pouvoir updaté nos jeux. Ça joue aussi justement sur toute, tout ce qui entoure... les jeux, c'est-à-dire les services. On est pas simplement entrain de proposer une offre, d'entertainment entre guillemets, classique, on a, on apporte une offre d'entertainment qui est plus large que le jeu mais le point d'accroche reste le jeu. Ça concerne aussi, tout le business et tout le marketing parce que on peut faire ce qu'on appelle des revenus additionnels qui sont des revenus digitaux, qui sont extrêmement intéressants, c'est de la micro-transaction si tu connais un p'tit peu le monde du jeu vidéo. Pourquoi c'est intéressant bah parce que bah c'est une marge extraordinaire pour nous, c'est, c'est du bien matériel quoi. Et puis ça concerne aussi énormément bah les RH parce que bah est-ce qu'on a les bons profils pour faire ça, est-ce que les profils qu'on a peuvent, entre guillemets muter et être transformés. Comment on construit, avec ce qui existe au jour d'aujourd'hui et comment on fait abstraction de ce qui existe aussi aujourd'hui quoi, essayer de trouver la, le bon équilibre. Et puis, c'est aussi, sortir de notre zone de confort parce que Ubi fait des très bons jeux avec beaucoup de monde, avec beaucoup d'argent mais qui sont très longs à produire. Alors qu'en fait dans ce genre de relation avec les joueurs il faut</p>	2. contenu métier	2. Rôle : encadrement proximité		X	

<p>amener du contenu, très vite. Peut-être moins, moins important mais plus rapidement, comme ça les joueurs restent et ils ont l'impression... voilà c'est mon travail. Et donc, j'ai créé l'équipe en février... parce que je revenais d'une mission d'un an à Lyon où j'ai fait le premier jeu comme ça chez Ubisoft et qui a... tellement bien fonctionné qu'il fonctionne encore au jour d'aujourd'hui alors qu'on est à plus d'un an de la sortie. Yves Guillemeau (?) m'a demandé si ça me, ça m'intéressait d'aider les équipes qui voulaient le faire. Voilà, on est sept dans mon équipe</p>					
<p>... Ce que j'aime c'est que c'est une page blanche, c'est-à-dire que ça doit faire vingt ans que je suis là. Et j'ai toujours eu des postes page blanche, d'abord parce que y a vingt ans, fallait tout faire « RIRES » et puis parce que c'est, c'est dans mon état d'esprit, j'aime bien, j'aime bien ça, j'aime bien me demander bah comment il faudrait faire les choses pour que ça marche. Et puis, j'aime bien ce poste parce que c'est un poste en... qui touche à tout. Comme je te disais, ça touche à l'intégralité de la société. C'est aussi un poste, qui est pas dans la lumière, qui est dans l'ombre et moi j'aime bien aider les gens qui sont meilleurs que moi au niveau créatif, à réaliser, ou même peut-être aller encore plus loin dans ce qu'ils ont envie de faire, dans leur vision, parce que je suis une bonne opérationnelle et que ben je connais bien la boîte et puis que je fonctionne plutôt pas trop mal de là-haut, me mettre au service de ces agents là ça me, ça me plaît beaucoup. Et le quatrième truc c'est sûr que de travailler à, la modification entre guillemets de la boîte dans laquelle, que j'ai, à laquelle j'ai participé pour la construire c'est vachement intéressant, interagir avec Yves Guillemeau, avec Justine Orgeschemar (?), avec Serge Inchoet (?) les, les boss des filiales c'est toujours un, c'est passionnant quoi. Et puis on apprend tous les jours quoi.</p>	2. Motivé relation/ dynamisme	2. Motivé contenu		X	
<p>Ouais. On est, y a tellement pas de place chez Ubi que déjà, physiquement on est ramassé dans un petit pôle donc on se voit. On est en contact toute la journée par e-mail ou par, oui on est ensemble dans des confcalls. Et je les vois sinon séparément une fois par semaine, chacun d'entre eux. Et je les vois aussi tous entre eux, tous en même temps une fois par semaine. Une sorte de... d'accord. Bah c'est une sorte de de de Une sorte de réunion d'équipe quoi Ouais voilà, pour être sûr que tout le monde a, la, la, le même niveau d'informations sur tous les sujets, comme ça bouge très très vite, j'essaye d'avoir une organisation vraiment la plus agile possible en fait.</p>	2. Relation coll : proximité, bienveillance, confiance	2. Relation coll : proximité, bienveillance, confiance	X		
<p>Ce que j'aime le moins ? ... C'est que, c'est la première fois que je suis confrontée au fait que... on tire sur le messenger, en fonction du message. C'est-à-dire que je suis porteuse d'un truc qui fait pas plaisir à beaucoup de monde, parce que ça veut dire vraiment se bouger et, et changer les façons de faire et donc, ça veut dire aussi peut-être changer les silos, ça veut dire changer les responsabilités, ça veut dire, changer les process et cetera. Et y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de gens qui sont... heurtés en fait, et qui donc plutôt que de se dire, tiens on va, on va essayer, peut-être que c'est le message qui leur convient pas, ils se, ils se lâchent sur moi par e-mail, en réunion, 'fin c'est un peu, ouais je sers un peu de punching ball. Donc ça j'aimerais vraiment le changer, par contre j'ai le soutien absolu et total de mon manager. Qui quand ça déborde, je sais très bien que je peux aller la voir et qu'elle, elle a une oreille attentive et surtout elle agit pour que ça se, se calme. D'accord. Mais ça j'aimerais le changer ouais. Parce que je, mon énergie en fait est plus passée à faire en sorte que le... le message soit bien reçu, plutôt que de faire en sorte que les choses se fassent. Et je trouve que c'est une bonne perte d'énergie mais bon c'est la vie et c'est vrai aussi que si les fondations sont pas bonnes, de toute façon je peux pas construire au-dessus quoi. Voilà.</p>	2. difficulté à gérer les conflits	2. Difficulté relations avec les coll, de communication		X	
<p>... Bah c'est pas de manière générale parce que c'est, ça fait, ça fait dix mois que je me suis mise à une autre façon de faire. Je me sens, bien. Je sais ce que... je peux apporter. Par contre comme je viens de te le dire, c'est, c'est parfois très, très difficile parce que y a ce côté... rentre dedans, systématique, où j'ai l'impression de marcher sur des œufs.</p>	2. Etat émotionnel positif	2. Etat émotionnel positif	X		
<p>Et comme je suis quelqu'un de très direct, de très franc, parfois je suis obligée de retenir ça et j'aime pas ce côté, de retenue en fait. D'accord. J'ai l'impression que ça me nuit, que ça nuit à ma spontanéité. Et en fait que, ce qui fait que je suis forte c'est que je suis, je suis assez capable de réagir bien, dans l'instant, mais sur des faits et sur, et pas sur de l'affect.</p>	2. Difficulté à gérer les conflits de rôle	2. Etat émotionnel négatif / variable		X	

<p>Je venais de m'engueuler, comme jamais je m'étais engueulé avec quelqu'un au téléphone... parce que je l'avais pris entrain de, en flagrant délit de mensonge. Et en flagrant délit de manipulation et ça m'a... ça m'a fait exploser quoi.</p> <p>D'accord.</p> <p>Mais vraiment, et j'en avais honte après. Je suis rentré chez moi, je, je savais que sur le fond j'avais raison. Mais sur la forme, j'ai complètement foiré le message parce que... et ça ça m'a vachement, c'est pour ça, pour ça que j'ai trouvé ça rigolo parce que, je me suis dit tiens je vais au bon endroit « RIRES »</p>	2. Causes de stress, diff relationnelles /2. gestion des émotions difficile	2. IE perso, gestion des émotions des autres difficile		X	
<p>Au bon moment.</p> <p>Au bon moment. C'est, c'est, ça m'a vachement perturbé parce que je suis vraiment pas quelqu'un de, qui s'emporte ou quoi ce soit, au contraire j'ai l'habitude de « bruit caractérisant la retenue » (?)</p>	2. IE, diff à gérer les émotions perso	2. Diff à prendre de la hauteur		X	
<p>D'accord.</p> <p>Et dès que ça vient sur du sujet, dès que je sens qu'on essaye de me manipuler affectivement, ça me fait péter un câble quoi. Et professionnellement ça se fait pas « RIRES »</p> <p>D'accord.</p> <p>Et ça m'est arrivé deux fois dans les onze mois-là.</p> <p>D'accord. Alors que ça t'était jamais arrivé avant ?</p> <p>Non. Avec la même personne en plus donc je sais qu'on a, qu'on a un souci. Qu'il a, qu'il a bien compris comment je fonctionnais « RIRES »</p>	2. Causes de stress, difficultés relationnelles	2. IE perso, gestion des émotions difficiles		X	
<p>Du coup physiquement, juste comment tu vas au travail ? Comment tu te sens ?</p> <p>Je suis crevée.</p> <p>D'accord.</p> <p>Mais je suis malade. Donc c'est normal.</p> <p>Ça c'est aujourd'hui ? fin tu veux dire c'est à court terme mais sur les dix mois, en général.</p> <p>Non j'suis, mais, en fait je suis vraiment malade. J'ai une maladie chronique et... donc je suis très, très, très fatiguée. Donc ça aide pas à la, à la prise de recul quoi... ..</p>	2. Etat émotionnel négatif	2. Etat émotionnel négatif	X		
<p>... Mais sinon ça va, moi je suis contente de voir mon équipe, je suis contente quand on a des, j'essaye de, ouais d'être, de de de, célébrer les p'tites, les p'tites victoires qu'on peut avoir, et quand ça va pas bah j'essaye de partager aussi ensemble. Là c'est clair qu'en ce moment depuis lundi, on partage des trucs pas très rigolos quoi mais... voilà.</p>	2. Motivé, relations	2. Equipe		X	
<p>Non jamais. Parce que d'abord c'est l'entreprise. Et puis parce que bah quand on est manager il faut donner l'exemple et que, et que, j'essaye de... de pas montrer que je suis fatiguée, de pas montrer que j'ai peur, de pas montrer que je doute, sauf si on est dans une discussion où effectivement c'est, on est en train de brainstormer où c'est, c'est normal que, mais j'essaye vraiment de, de couper tout ça en fait.</p>	2. Rôle : encadrement de proximité, motivation, sens, pilotage	2. Contexte difficile			X
<p>D'accord. Et est-ce qu'à l'inverse il t'arrive de ressentir de la joie et est-ce que, comment tu l'exprimes, comment tu gères cette émotion ?</p> <p>La joie non mais... me fendre la gueule avec mes collaborateurs ouais.</p> <p>D'accord.</p> <p>Ça ça me plait bien. Faire des p'tites vannes, ils sont assez pince-sans-rire, moi aussi. Donc ça oui, mais de la joie vraiment non, non</p>	2. Relation coll : proximité, confiance, bienveillance	2. Développe esprit collectif		X	
<p>Non non mais mes pairs... non. Parce qu'ils ont déjà tellement à gérer par eux-mêmes donc ce, ce que j'essaye de faire quand je suis pas sûre de mon coup, j'essaye de... de partager en fait et de voir si le sentiment, enfin pas le sentiment, mais si le, si l'intuition que j'ai, parce que je suis vachement intuitive, ils la ressentent de la même façon que moi. Et ça c'est assez récent aussi... parce que je me suis rendue compte que parfois j'interprétais mal en fait, pas les événements, les faits à nouveau je sais, mais les relations interpersonnelles parfois je peux penser que les gens étaient en colère ou pas contents ou déçus et, et, j'avais pas le bon, la bonne analyse. Donc quand je doute de mon analyse, j'essaye de partager ça avec, avec mes pairs.</p> <p>Comment tu t'en es rendu compte ?</p> <p>C'est ma boss qui me l'a dit.</p>	2. IE : gestion identification des émotions des autres difficile	2. IE : gestion identification des émotions des autres difficile	X		
<p>A titre d'exemple, c'est, c'est quoi ?</p> <p>Bah j'peux penser que des gens ont, sortent pas contents, d'une réunion et dire bon bah voilà, il, là il va falloir ajuster parce que là et là ça n'allait pas. Et donc, bah je me mets en mode réparons entre guillemets et en fait y a pas besoin.</p> <p>D'accord.</p> <p>En fait il s'est rien passé ou il s'est passé quelque chose mais c'est déjà terminé, ou ça méritait pas de réparer. Un autre exemple aussi, ce que je</p>	2. IE : gestion identification des émotions des autres difficile	2. Causes de stress, difficultés relationnelles		X	

faisais souvent avant mais que je n' fais plus c'est que quand j'avais des, mais ça c'était pour être très transparente, et ça je ne le, je ne le fais qu'avec mon manager. C'est, j'la tenais au courant dès qu'il y avait un couac en fait, en me disant voilà comme ça si elle en entend parler elle saura que je suis déjà sur le coup et je me suis rendue compte qu'en fait neuf fois sur dix quand je faisais ça elle en entendait pas parler et que, c'était moi-même qui potentiellement rajoutait des problèmes là où y en avait pas quoi.					
Haut, bas, moyen, pfff... il est assez bas en fait. Mon stress c'est plus, c'est pas tant par rapport à ce que je fais, mais plutôt par rapport à ce que je suis et à ce que je peux renvoyer, être sûr que, en plus là j'ai été mis dans un poste où il faut que je compose avec une structure qui existe déjà. Pas la détruire, m'appuyer dessus mais quand même la faire évoluer quand je sens que ça va pas. J'ai l'impression de toujours marcher sur des œufs donc je prends des précautions oratoires... dans tous les sens, ce qui fait que par exemple, quand j'envoie des e-mails c'est, ce sont, de vrais, de véritables romans, parce que je commence par m'excuser, genre j'exagère hein, et puis après je donne vachement le contexte pour expliquer pourquoi je fais ça, pourquoi c'est justifié. Et après je prends, ouais je m'entends aussi pour dire, est-ce que, est-ce que ça vous va machin comme ça. Et quand t'as plein d'e-mails comme tout le monde, c'est que c'était 1/ chiant pour moi à écrire et 2/chiant pour les autres à lire, et à force ils me disent qu'ils les lisent plus, donc il faut que je « RIRE » réajuste tout ça. Alors que c'était quelque chose que je ne, que je ne vivais pas avant non plus quoi.	2. Cause de stress, difficulté, relationnelle	2. Cause de stress, manque de confiance, légitimité		X	
... oui quand, quand, quand, c'que, on va dire y a deux situations supplémentaires. Quand pendant très longtemps, j'ai essayé de prévenir que quelque chose allait se passer, que ce serait bien qu'on travaille autrement parce que sinon ça va arriver et cetera, et que... soit ça arrive, et là on se dit pas ah tiens elle avait raison, la prochaine fois on écouterait un peu plus. Ça ça me stresse. Ou alors, y a quelqu'un d'autre qui ressort la même chose que moi mais comme c'est dit au bon moment, de la bonne façon, à la bonne personne, d'un seul coup ça a de l'impact alors que moi j'ai l'impression d'avoir hurlé dans le désert pendant, pendant dix mois, ça ça me stresse beaucoup, ça ça me stresse. D'accord. Et ça se manifeste comment pour toi ? ... Je suis sur la défensive. Et donc je peux être considérée comme vive et agressive. Alors qu'en fait je le suis pas du tout quoi. Donc là à nouveau y a un décalage entre les signaux qu'on m'envoie et ceux que je renvoie, c'est-à-dire que le feedback est pas forcément négatif et moi je le prends comme étant négatif parce que ça me frustre, boum j'envoie une espèce de boulet de canon alors c'est plus comme avant quand j'avais 22ans hein mais, ça peut encore revenir de temps en temps surtout quand je suis très fatiguée comme maintenant quoi.	2. Cause de stress, difficultés opérationnelles métier / 2 difficulté à gérer les conflits	2. Causes de stress, incongruence vécu vs expression des émotions		X	
J'cache. D'accord. Systématiquement. J'estime que comme je suis entre guillemets, capitaine bah d'une toute petite équipe mais d'une équipe quand même, bah c'est mon devoir de, d'avancer. Alors par contre à nouveau quand je sens qu'ils ont besoin, que, que je partage une émotion avec eux pour leur montrer que j'ai de l'empathie, je me lâche un peu plus.	2. Rôle, encadrement proximité, motivation, sens pilotage	2. Cause de stress, difficulté opérationnelle, métier			X
Comme ça on a pas à répondre à des questions. Tout va toujours bien. En fait les gens considèrent que je suis très très optimiste, que, tous les problèmes je les vois comme des opportunités et que quand je me plante, je considère que j'ai appris un truc. Donc de temps en temps ça les, et c'est pour ça que j'apprends plus maintenant quand, quand je les sens en difficulté, à partager la difficulté avec eux parce que ils, ils m'ont remonté que à un moment ils avaient le sentiment que, je, j'en avais rien à foutre en fait. D'accord. C'est-à-dire que quand ils venaient avec une difficulté, je leur disais mais non tu vas voir ça va aller, on va s'en sortir, on va faire comme si comme ça, je me suis rendu compte qu'au début ils avaient besoin que, je reconnaisse le fait que c'était difficile et que c'était pas insurmontable.	2. Relation avec coll : distance	2. efficace, énergique			X
Alors qu'en fait je me disais mon rôle c'est de leur dire, allez on va y aller, tous ensemble on va y arriver machin. Donc ils préfèrent que je leur dise, oui c'est vrai que c'est dur, je comprends que t'ais de la difficulté là, là et là mais allons-y. D'accord. Parce que je remettais beaucoup aussi les choses dans le contexte. Et quand je faisais ça ils avaient l'impression bah que, je trouvais toujours des excuses à tout le monde sauf à eux.	2. relation avec coll : proximité, solidarité, bienveillance, confiance	2. Relation coll : pilotage, hiérarchie, arbitrage		X	

<p>D'accord. Ouais, voilà. J'ai essayé, j'ai appris ça, c'est un très bon feedback qu'ils m'ont fait l'année dernière. Et d'une autre équipe avec laquelle j'avais travaillé Ok. Est-ce que t'arrive quand tu ressens des émotions, est-ce que t'arrives à les identifier avant qu'elles te submergent par exemple. Non. Non, donc c'est pour ça que j'ai pété un câble au téléphone, ça m'est arrivé, et pendant que ça m'arrivait je me disais comment j'arrête ça, comment j'arrête ça, comment j'arrête ça, et je pouvais pas. Mais ça c'était un cas exceptionnel, en temps normal, Bah en temps normal comme je coupe tout, je, j'ai pas besoin d'avoir ces identifications là ou pas quoi.</p>	2. IE perso : gestion émotions difficile	2. IE perso : gestion émotions difficile	X		
<p>... J'suis très contente de travailler avec, j'trouve qu'ils sont bons, qu'ils ont même du talent. Ils sont meilleurs que moi sur plein de sujets. Je trouve qu'on fait une bonne équipe. On se complémente bien. Qu'on se sert bien les coudes... Je les connais pas depuis très longtemps donc j'aimerais un peu, un peu les connaître un peu plus, et je trouve qu'à chaque fois que j'arrive à gratter un peu le, le vernis, je, je suis toujours surprise en bien quoi</p>	2. Esprit d'équipe, bonne ambiance	2. Rôle : développer esprit collaborateurs		X	
<p>. Donc, voilà, mais j'ai pas de relation proche. Je vais pas déjeuner avec eux, je prends pas de café avec eux, j'essaie de, de mettre une petite distance quoi. J'ose pas trop en fait, parfois je suis un peu timide, là je sais par exemple y a en a deux qui ont été très gravement touchés pendant les, pendant les événements dans leurs proches et leurs familles, et je suis sur la pointe des pieds, je sais pas trop s'il faut que je leur demande, si, peut-être que la situation est assez délicate, y a d'autres situations un peu perso où je suis pas très à l'aise. Donc je sais pas si, si, si faut être, j'ai, j'ai, j'ai l'impression parfois c'est un peu de la curiosité mal placée et cetera, donc j'essaie de leur faire comprendre que je suis là pour eux si y a besoin, et qu'ils peuvent se permettre de m'en parler s'ils pensent que c'est nécessaire mais je veux pas qu'ils se, qu'ils aient l'impression que je viens me mêler de leurs trucs... privés. Pour moi y a le privé puis y a le pro.</p>	2. IE relation : diff à id émotions des coll	2. Difficulté relations avec les coll		X	
<p>En fait... moi je considère que mon rôle de manager c'est de m'assurer que... les gens de mon équipe ont les moyens de, d'atteindre les objectifs qu'on s'est fixé ensemble. Donc je considère que c'est à moi de monter au créneau quand y a quelque chose sur lequel ils sont bloqués et que vraiment ils arrivent plus. Je considère que c'est à moi de faire entre guillemets bouclier, quand ça tombe vraiment dru. Ça veut pas dire pour autant que je les protège. Mais, ça veut dire que je règle ensuite le truc avec eux. Je, je, ouais j'estime que quand on est manager on est pas là, fin juste... en fait tout dépend de la situation, j'peux, j'peux, aller d'un extrême à l'autre mais j'essaie toujours d'être dans la relation la plus humaine possible, en me disant toute façon s'ils étaient pas là, moi je serais pas là non plus donc... J'essaie de leur faire toujours du feedback, qu'il soit négatif ou positif parce que, parce que, parce que je valorise ça vachement en fait, je sais que c'est très utile et puis en plus ça, ça, ça a un, ça permet d'éviter les quiproquos, les malentendus</p>	2. Rôle encadrement prox, motivation, sens pilotage	2. Rôle encadrement prox, motivation, sens pilotage	X		
<p>Ma disponibilité. Ils passent avant tout. Et ma capacité à leur donner des, autant que faire se peut, des objectifs, macro, pour qu'ensuite eux ils puissent éclater, dans la mise en place opérationnelle. Je leur dis souvent, je, je veux pas savoir comment vous le faites, non pas parce que ça m'intéresse pas, mais parce que j'ai confiance en, en eux pour trouver la meilleure solution possible. Et puis, et puis, puis on est en construction tous du truc, donc plus ils expérimentent, mieux c'est quoi. Pis après par contre on débriefe quoi, si ça à foirer bah on se dit bon bah la fois prochaine on fera pas comme ça, et si c'était bien on se dit bon bah comment on généralise.</p>	2. Relation coll proximité, confiance, bienveillance	2. Rôle encadrement prox, accompagnement, développement coll		X	
<p>... Et bah je me demande si des fois je leur laisse pas, si des fois ils sont pas trop tout seuls. A l'inverse. Et parfois dans des situations de crise où il faut vraiment entre guillemets, prendre les rênes à leur place, je me demande si, de temps en temps ça les frustre pas.</p>	2. Difficulté relations avec coll	2. IE relation : diff à gérer les émotions des autres		X	
<p>Oui vachement. Bah, j'suis quelqu'un de très empathique donc j'ai... un regard, un, un souffle, une façon de rire qui est différente, je sens qu'il y a quelque chose D'accord. Donc sur le langage corporel. Ouais</p>	2. IE relation : id et gère les émotions des autres	2. IE relation : id et gère les émotions des autres	X		
<p>Ouais, vachement. Par contre, je suis, je le sens, mais je suis pas toujours capable de mettre la bonne signification. Je sens qu'il y a quelque chose qui va pas ou qui va bien, mais j'arrive pas à, pas toujours, quand j'ai le contexte je sais, mais quand j'ai pas, je, j'peux vraiment me tromper quoi. Fin avec mes collaborateurs moins mais avec, avec des gens que je connais</p>	2. IE diff à id gérer émotions des autres	2. IE diff à id gérer émotions des autres	X		

moins bien... En fait ouais, avec les gens que je connais ça va. Je me trompe pas. Parce que neuf fois sur dix je me trompe pas. Mais avec les gens que je connais moins bien, neuf fois sur dix je me goure quoi. Donc pour dire j'ai un thermomètre « RIRES »					
Ouais, je sais pas, il est très content ou alors il est... y a un problème ou alors il est en colère Ah bah il est très content, il est très content je leur fais des vannes gentiment pour qu'on rigole tous et qu'on partage tous. Il est très content, personne s'en ai rendu compte dans l'équipe, pareil j'essaye de mettre l'accent sur le truc pour qu'on voilà, que ça... Il est bougon, parce que ça leur arrive de temps en temps et si c'est un truc que je leur ai déjà dit, je me permets de faire une petite vanne aussi devant les autres. Pas pour les mettre mal à l'aise mais pour que les autres aussi disent arrête, ça va allez machin... Après quand c'est perso	2. IE id et gère émotions des autres	2. IE id et gère émotions des autres	X		
Bah en ce moment j'ai un de mes collaborateurs qui est en train de perdre son papa. C'est, c'est, j'lui demande régulièrement comme ça va mais des fois j'me dis que je lui demande trop parce que je lui rappelle et que quand il se dit au taff, il a peut-être pas envie qu'on lui rappelle ça. Mais je veux lui montrer que je, voilà que, qu'on est là pour lui si il a envie. Voilà quand c'est perso comme ça je suis pas.	2. IE : gestion et id diff des émotions des autres	2. Relation coll : solidarité, bienveillance, prox			X
... Avec, en one to one... bah on a, les points j'allais dire, le business as usual quoi donc les points en plus, opérationnels, à très court terme. Et, et j'essaye toujours de leur donner une mission moyen terme et puis un p'tit peu de vision long terme, là où j'en suis, comment ça avance et cetera. Donc à chaque fois ils arrivent à remettre dans le contexte, un peu plus macro et ce qu'ils font au jour le jour. Et puis c'est surtout eux en fait qui parlent, surtout eux qui me disent où ils en sont, les difficultés qu'ils ont eu, les retards que ça a pris, les sujets sur lesquels ils ont éventuellement besoin que j'intervienne, ou les choses sur lesquelles ils ont envie de m'alerter mais pas forcément pour que j'intervienne. Ça c'est un truc aussi que j'ai appris, c'est que maintenant je demande aux gens, tu, tu m'en parle parce que tu veux que j'intervienne ou tu m'en parle juste pour me tenir au courant ? Parce que au début je pensais que quand on m'en parler c'était pour que j'intervienne et je me suis rendu compte que, au tout début du mon management, je frustrais énormément les gens, ils se disaient mais putain elle fait tout. Donc ça j'ai appris aussi. Et dans le point... global... c'est surtout pour que chacun partage exactement ce qu'il a fait, pour que tout le monde soit au même niveau. Et surtout que, chacun soit, bien conscient de ce que l'autre peut apporter. Comme ça quand ils ont une question, ils savent spontanément vers quelle personne aller et où se trouve l'information. Et puis... je m'en sers aussi pour que bah ils partagent leur, leur, leur réussite, qu'ils partagent aussi un peu leur frustration, même si je leur ai dit que c'était pas, que je voulais pas que ça se transforme en bureau des pleurs et où, où c'était nous, nous seuls contre le monde quoi. Quand je sens que ça devient comme ça, non non attention les gars, parce que c'est que des gars en plus, on est pas dans une espèce de truc où c'est eux les méchants et nous heureusement on est les gentils. Mais personne ne s'aime, voilà c'est comme ça que ça se passe.	2. encadrement prox, motivation, sens pilotage /relation coll prox, confiance, bienveillance	2. encadrement prox, motivation, sens pilotage /relation coll.	X		
Vous rigolez un peu ? Ouais carrément même. On est, on est contents de se retrouver ensemble. Même si physiquement on est ensemble, c'est pas du tout la même chose en réunion y en a toujours un qui ramène, là par exemple là y a une de nos collaboratrices qui a eu un bébé hier, donc on savait parce que c'était programmé, donc y en avait un qui a ramené des bonbons, bon bah pas parce qu'elle était là « RIRES » mais ses bonbons préférés pour qu'on puisse les manger en pensant à elle. Elle elle nous a envoyé un petit SMS de la maternité, 'fin voilà. Donc a toujours quelqu'un qui ramène de, de, des viennoiseries ou qui ramène du chocolat, ah non, non ça se passe très bien. C'est vraiment sympa quoi. Comment est-ce que tu qualifierais l'ambiance de l'équipe ? Très bonne. Très bonne ? Ouais, ils se serrent les coudes, vraiment.	2. Esprit équipe, bonne ambiance	2. Esprit équipe, bonne ambiance	X		
Ouais, c'est leur boulot quoi. Bah en fait, comme, comme je les ai... recrutés, à l'identique, parce qu'en fait on travaille avec ce qu'on appelle des, des life team, dans nos équipes de production. En fait je me suis dit la meilleure façon de, de, d'aider ces gens-là, qui sont à des milliers de kilomètres, c'est de se mettre dans la, dans leurs pompes, dans leurs chaussures. Et donc le, de se structurer comme eux et de... passer les problématiques... dans le même filtre qu'eux, pour voir ce qu'il en ressort. Se dire tien-moi si j'étais à leur place, j'aurais telle et telle difficulté et voilà	2. Equipe efficace, performante	2. Esprit équipe, bonne ambiance		X	

<p>comment j'y aurais répondu. Et donc, comme une life team a besoin d'énormément se coordonner, eux aussi ils doivent énormément se coordonner. En fait, tout est, tout ce qu'ils font est intrinsèquement lié donc ils ont intérêt à être au courant les uns les autres de ce qu'ils font quoi.</p> <p>Ouais, ils, ils déjeunent ensemble ouais, ouais, ouais. Ils déjeunent ensemble et ils... ils se voient pas trop en dehors du boulot parce qu'ils ont pas forcément le même âge donc... ils ont pas forcément, plus forcément les mêmes centres d'intérêt. Là y en a malheureusement un qui est entrain de divorcer, un autre qui vient de trouver une petite amie 'fin, c'est, y a des</p>					
<p>... Je pense qu'ils savent qu'ils peuvent compter sur moi. Que je suis courageuse et intègre, que je suis droit dans mes bottes... mais que parfois je prends peut-être les trucs trop à cœur et que... et que donc parfois je suis peut-être un peu trop froide et trop distante. Justement pour pas, parce que je sais que je prends les choses très cœur, voilà.</p>	<p>2. Perception mgr par coll : débordée</p>	<p>2. IE : relation avec les autres diff</p>		<p>X</p>	

Annexe 12 Liste des liens constitutifs du mécanisme

# lien	Source lien	Catégorie source	Direction	Cible lien	Catégorie cible	TOTAL Nombre de liens	Classement liens
L1	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	9	5-9
L2	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Baisse du stress	Expérience managériale	9	5-9
L3/L4/L5	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateurs	8	5-9
L3	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateurs	3	2-4
L4	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateurs	3	2-4
L5	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	baisse stress collaborateur	Expérience collaborateurs	2	2-4
L6	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	7	5-9
L7	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée	Expérience managériale	6	5-9
L8	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	6	5-9
L9	Baisse du stress	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	5	5-9
L10	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	Vers	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	5	5-9
L11/L12/L13/L14	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	Vers	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateurs	4	2-4
L11	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	Vers	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L12	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	Vers	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L13	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	Vers	Plus de bien-être du collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L14	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	Vers	Baisse stress collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L15	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Plus de bien-être au travail	Expérience managériale	4	2-4
L16/L17	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	3	2-4
L16	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	2	2-4
L17	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L18	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Baisse du stress	Expérience managériale	3	2-4
L19	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	3	2-4
L20/L21	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	2	2-4
L20	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L21	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	1	1

L22/L23	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Effets positifs individuels collaborateur	Expérience collaborateurs	2	2-4
L22	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Meilleure motivation collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L23	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	baisse stress collaborateur	Expérience collaborateurs	1	1
L24/L25	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Posture managériale : changements positifs	Pratique managériale	2	2-4
L24	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L25	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	1	1
L26	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Décision plus efficace, plus rapide	Pratique managériale	2	2-4
L27	Hausse pleine conscience / lâcher prise, prise de recul	Expérience managériale	Vers	Meilleures facultés cognitives : attention, mémoire	Expérience managériale	2	2-4
L28	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	Vers	Meilleure ambiance de travail, esprit d'équipe	Expérience collaborateurs	2	2-4
L29	Baisse du stress	Expérience managériale	Vers	Relation managériale : plus de délégation, plus d'autonomie équipe	Pratique managériale	1	1
L30	Baisse du stress	Expérience managériale	Vers	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	1	1
L31	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Performance : meilleure qualité de service au client	Expérience collaborateurs	1	1
L32	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Meilleur climat émotionnel dans l'équipe	Expérience collaborateurs	1	1
L33	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	Vers	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	1	1
L34	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Plus de mal-être au travail	Expérience managériale	1	1
L35	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Reflexion projet professionnel	Expérience managériale	1	1
L36	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée	Expérience managériale	1	1
L37	Développement intelligence émotionnelle	Expérience managériale	Vers	Plus de bien-être au travail	Expérience managériale	1	1
L38	Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée	Expérience managériale	Vers	Communication : plus d'écoute, communication moins conflictuelle	Pratique managériale	1	1
L39	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Meilleure satisfaction au travail	Expérience managériale	1	1
L40	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	Vers	Performance : meilleure qualité de service au client	Expérience collaborateurs	1	1
L41	Meilleures facultés cognitives : attention, mémoire	Expérience managériale	Vers	Meilleure organisation priorisation	Pratique managériale	1	1
L42	Meilleures facultés cognitives : attention, mémoire	Expérience managériale	Vers	Méilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, meilleure qualité vie privée	Expérience managériale	1	1
L43	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	Vers	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	1	1
L44	Plus de confiance en soi manager	Expérience managériale	Vers	Décision plus efficace, plus rapide	Pratique managériale	1	1
L45	Plus de mal-être au travail	Expérience managériale	Vers	Reflexion projet professionnel	Expérience managériale	1	1
L46	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	Vers	Performance : meilleure qualité de service au client	Expérience collaborateurs	1	1
L47	Relation managériale : plus de proximité, disponibilité	Pratique managériale	Vers	Trop de confiance en soi collaborateurs, trop libres	Expérience collaborateurs	1	1

