

MANAGEMENT / LEADERSHIP

# MANAGER EN PLEINE CONSCIENCE

Devenez un leader éthique  
et inspirant

Lise  
PEILLOD-  
BOOK

Rébecca  
SHANKLAND

DUNOD

Image de couverture : © Askhat Gilyakhov (Shutterstock)

Maquette et mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-082365-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*Tout le monde croit que le fruit est l'essentiel de l'arbre  
quand, en réalité, c'est la graine.*

Friedrich Nietzsche



# Sommaire



<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Partie 1</b>	
<b>La pleine conscience pour l'entreprise de demain</b>	<b>19</b>
Chapitre 1 ■ Qu'est-ce que la pleine conscience ?	23
Chapitre 2 ■ La pleine conscience : quels effets ?	35
Chapitre 3 ■ Les styles de leadership éthiques et leurs effets	43
<b>Partie 2</b>	
<b>Vers un leadership éthique et innovant</b>	<b>51</b>
Chapitre 4 ■ Présence attentive et intelligence émotionnelle	57
Chapitre 5 ■ Un nouveau référentiel de compétences du leader conscient	79

## Partie 3

### **Renouveler le management et la gestion des Ressources Humaines par la pleine conscience** 155

**Chapitre 6 ■ Le développement de l'équipe consciente** 159

**Chapitre 7 ■ Le développement de la communication consciente** 177

**Chapitre 8 ■ Le recrutement en pleine conscience** 195

**Chapitre 9 ■ Pleine conscience et engagement des salariés** 201

**Chapitre 10 ■ Pleine conscience et relations sociales** 209

**Chapitre 11 ■ Pleine conscience et Qualité de Vie au Travail** 221

## Partie 4

### **Développer la pleine conscience en entreprise** 231

**Chapitre 12 ■ Comment développer la pleine conscience  
en entreprise** 235

**Chapitre 13 ■ Accompagner les leaders éthiques et inspirants** 257

**Conclusion** 277

**Annexes** 281

**Table des matières** 291

# Avant-propos



« Oser, c'est perdre pied momentanément.  
Ne pas oser, c'est se perdre soi-même. »

Søren Kierkegaard

**C**omment devenir un leader éthique et inspirant ? Peut-être en modifiant notre façon de percevoir les choses, en diminuant notre tendance à les interpréter et à les juger. François Jacob précise : « Comme tout organisme vivant, l'être humain est génétiquement programmé, mais il est programmé pour apprendre »<sup>1</sup>. Apprendre signifie modifier notre façon de comprendre le monde ; et comprendre le monde différemment permet d'entrer en relation autrement avec ce qui nous entoure<sup>2</sup>. C'est une chance inouïe que nous avons de pouvoir continuellement apprendre et modifier par là nos comportements et notre façon d'entrer en relation avec les autres. Nous pouvons devenir des leaders plus éthiques en réduisant notre propension à placer les individus dans des cases et à attendre d'eux qu'ils fonctionnent exactement comme nous l'entendons. Nous pouvons également devenir des leaders plus inspirants en considérant l'être humain comme une source de créativité inégalée, et non comme une liste d'imperfections à améliorer.

---

1 Jacob F. (1981). *Le jeu des possibles*, Paris : Fayard (p. 126).

2 Lewis S. (2016). *Positive psychology and change: how leadership, collaboration and appreciative inquiry create transformational results*, Wiley & Sons (p. 78).

Les individus sont facilement distraits, ils oublient des choses importantes, ils préfèrent agir en fonction de leurs valeurs qu'en fonction de ce qui leur est dicté. Si l'on considère que l'employé devrait fonctionner un peu comme une machine, tout cela peut poser problème. Mais si l'on considère que c'est grâce à ces marges de liberté et d'imprévus que l'humain constitue une source d'innovation et garantit une éthique de l'action, alors la relation aux collaborateurs peut être modifiée au profit d'une collaboration constructive, dans un climat de confiance.

Ce livre est le fruit d'une belle rencontre entre deux femmes, Rébecca « l'universitaire » et Lise « la femme d'entreprise », toutes deux « chercheuses » de sens. L'expérience dont témoigne ce livre est née d'un choix radical que nous avons fait toutes les deux : le choix de la présence attentive, de la bienveillance et de la gratitude pour tout ce que la vie apporte.

Comment sommes-nous venues toutes les deux à écrire ce livre sur le management en pleine conscience ?

Je suis Lise, et mon histoire est celle d'une femme qui grandit et développe progressivement sa conscience et sa présence. J'ai découvert la méditation de pleine conscience ou présence attentive, avec un enseignant de yoga il y a 25 ans, et j'ai depuis pratiqué, d'abord par intermittence, puis de façon de plus en plus régulière. Avec la régularité s'est opérée en moi une transformation profonde. Mais ces 25 années n'ont pas été un chemin linéaire. J'avais en quelque sorte développé deux « modes » d'être : d'une part, la femme présente à elle-même, à sa famille et à ses amis pendant les vacances, et d'autre part la femme absente à elle-même, efficace, pressée, exigeante et toujours dans les avions. J'ai été Top Executive, Senior Vice President en Ressource Humaines (DRH internationale) pendant 10 ans et j'ai passé des années à développer le leadership dans mon entreprise. J'ai managé des équipes importantes et des personnes d'une vingtaine de nationalités différentes. J'étais très occupée avec des enfants en bas âge et un métier passionnant. Alors, je faisais tout à la fois, toujours sur la brèche. La pratique de la méditation était présente, mais dans un contexte de vacances, quand je n'en avais pas un besoin vital, car je profitais déjà pleinement du moment présent. Toutefois, avec le recul, je peux dire que



la pleine conscience m'a protégée à deux reprises du burnout, m'alertant sur le fait qu'il était temps de s'arrêter, juste à temps...

Malgré ces prises de conscience momentanées, mes journées continuaient à passer à toute allure, sans aucune conscience de mon corps, me laissant le soir dans un état d'épuisement. J'étais « absente » à moi-même, engloutie par un esprit ultra-performant, mais qui me déconnectait de mes émotions et de mon corps. J'éprouvais cette impression d'être « asséchée », comme une rivière qui se tarit. J'avais l'impression d'avoir deux vies, l'une où j'étais connectée au moment présent et attentive au plaisir sensoriel et relationnel, et l'autre, où je restais ultra-opérationnelle, sans aucune place pour la gratuité, la surprise, la compassion et la créativité, qui constituent le sel de la vie. Je fonctionnais presque 50 heures par semaine comme une machine.

Le début de ma réelle intégration de la pleine conscience dans chacun des aspects de ma vie, y compris dans ma vie professionnelle, a commencé avec la pratique informelle, découverte auprès d'un Maître bouddhiste Zen, Thich Nhat Hahn, au Village des Pruniers, en Dordogne. J'ai commencé à marcher en pleine conscience, à boire mon thé de façon à vraiment le savourer, à parler en voyant réellement l'autre en face de moi. Mes journées ont cessé d'être pleines à craquer de sorte que progressivement j'ai pu prendre plus de temps pour goûter à chaque expérience. Petit à petit, mon agenda s'est rempli de rendez-vous avec moi-même. J'ai ainsi trouvé une liberté, j'ai découvert un immense espace dans ma vie intérieure et sociale. Mes pratiques, en tant que DRH se sont aussi modifiées, d'abord par petites touches, puis de façon plus majeure. Je suis ainsi passée du clivage absolu entre la femme chaleureuse et spontanée, que connaissaient mes amis et ma famille, et la femme efficace, un peu distante et mécanique, que connaissaient mes collègues, à une femme unie et pleine de reconnaissance envers la vie.

Je consacre aujourd'hui ma vie professionnelle à l'accompagnement et à la transmission. Je suis psychopraticienne, coach professionnelle et formatrice. Mon intention profonde est de soulager la souffrance et de contribuer au chemin de croissance et d'autonomie de chacun.

Si j'écris ce livre aujourd'hui, c'est parce que je pense qu'il m'aurait aidé à m'ouvrir plus tôt à cette forme de présence à la vie, en me donnant matière à une réflexion profonde sur le métier de leader et de DRH et en m'aidant à renouveler mes pratiques managériales. C'est de ce chemin de « l'absence » à la « présence » dont je témoigne et que je souhaite aujourd'hui partager avec vous. C'est avec beaucoup de gratitude que j'écris ce livre qui j'espère sera pour vous comme une grande respiration et une source d'inspiration.

Je suis Rébecca, et je crois que c'est d'abord la montagne qui m'a appris la pleine conscience et ses multiples facettes. Ma famille faisait de l'alpinisme et, très jeune, j'ai été amenée à les suivre sur ces chemins longs et sinueux où l'on pouvait découvrir à chaque pas les surprises dont recèle la nature. On peut monter tout droit jusqu'au refuge tout en étant absorbé dans nos pensées, comme lorsqu'on va au bureau le matin, sans s'apercevoir ce qui a changé dans notre environnement, ni le visage des personnes que nous croisons... Mais lorsque l'on est enfant, l'on a plus facilement tendance à orienter notre attention sur l'instant présent. Notre esprit d'explorateur est très actif et nous pousse à employer tous nos sens pour aller à la rencontre du monde qui nous entoure.

La particularité de la montagne est son caractère à la fois immobile et dans le même temps constamment en mouvement, car habitée par les plantes, les rivières, les animaux qui sont autant d'expressions de vitalité à contempler. Tous les sens se trouvent ainsi en éveil en écoutant le cri d'une marmotte, en observant le contour des montagnes, en humant le parfum des fleurs sur le bord du chemin, en goûtant quelques myrtilles cachées derrière un rocher, en percevant la fraîcheur du torrent... En l'absence des stimulations incessantes de nos vies « modernes », chaque chose que nous rencontrons en montagne prend de l'importance. Nous nous accordons le temps de savourer chacune d'entre elles. Avez-vous déjà remarqué que lorsque l'on croise quelqu'un en randonnée on le salue plus chaleureusement qu'une personne que l'on croiserait en ville ? Parvenez-vous à vous souvenir d'un aliment que vous avez dégusté après quelques heures de marche ?

Pour moi, ces moments sont gravés dans ma mémoire, par le simple fait d'avoir été pleinement présente à cet instant. Je me souviens par exemple lorsque l'on s'arrêtait sur un rocher, mon père sortait un gros pamplemousse du sac à dos. En temps « normal », je n'aurais pas été spontanément attirée par un tel fruit, mais en montagne, il en va tout autrement. Pendant qu'il épluchait le pamplemousse, l'odeur me faisait déjà sourire. Puis il partageait le fruit, et en croquant dans un quartier, j'éprouvais une sensation intense comme si c'était la première fois que j'en mangeais. Dans ces moments, j'avais l'impression d'exister pleinement, d'être complètement là. Des années plus tard, en réalisant mes études de psychologie, j'ai découvert qu'il existait des pratiques permettant de renouer le contact avec cette capacité à savourer pleinement l'instant qui caractérise si bien les jeunes enfants.

La pleine conscience comprend aussi une deuxième dimension essentielle que j'ai pu apprendre grâce à la montagne, qui constitue pour moi en cela une sorte de « Maître Zen ». Cette dimension est l'acceptation. Il est inutile de chercher à se fâcher contre la montagne lorsque vous ne voulez plus avancer. Il est inutile de ressasser la malchance que vous avez de vous retrouver en plein orage à six heures de marche de votre voiture... La montagne nous apprend à faire avec ce qui survient dans l'instant. L'acceptation consiste à percevoir ce qui est là, sans chercher à juger si cela est bon ou mauvais, puis à s'appuyer sur les ressources en présence (les siennes et celles de ses proches) pour continuer son chemin.

Par chance, la suite de mon parcours de vie a permis de préserver une place importante à l'expérience de l'instant présent. Ayant suivi une scolarité dans une école à pédagogie nouvelle intégrant de nombreuses activités manuelles, artistiques et corporelles, j'ai pu continuer à goûter aux multiples saveurs de l'existence, en maintenant le plaisir de la découverte, sans *a priori*. Par la suite, en parallèle de mes études de psychologie, j'ai fait le choix de me former aux approches psychocorporelles, et notamment à la méthode Vittoz, dans le but de proposer aux personnes qui le souhaitent de pouvoir se reconnecter à leur corps, à leurs sensations, pour expérimenter le quotidien sous un angle nouveau, celui de l'instant présent.

À la même époque, j'ai été marquée par les résultats des recherches qui commençaient à être publiées sur les effets de la méditation de pleine conscience. Ce fut une agréable surprise d'assister au développement et à la validation scientifique de ce type de pratiques dans un cadre laïc. La laïcisation des pratiques de pleine conscience m'a semblé une opportunité pour que chacun puisse se familiariser avec une autre manière d'entrer en relation avec ce qui se passe en nous et autour de nous. Ces pratiques impliquent une intention, celle de s'ouvrir à soi, aux autres, pour favoriser des relations empreintes de bienveillance, d'acceptation. Elles impliquent également une régulation de l'attention : faire le choix d'ouvrir nos sens pour accueillir ce qui est là, ceux qui sont là.

Mes recherches portent aujourd'hui sur les effets des pratiques de pleine conscience sur l'augmentation de l'ouverture d'esprit et de la souplesse mentale. Ces qualités sont aujourd'hui nécessaires pour faire face aux défis que rencontrent les organisations dans un environnement en mutation constante. La description de l'attention au moment présent peut paraître simple. Pourtant, elle implique le développement de nombreuses compétences et le respect d'une éthique.

Mes expériences, depuis l'enfance jusqu'à mon métier d'enseignant-chercheur, en passant par la découverte de multiples cultures dans le cadre de l'aide humanitaire, ont profondément modelé ma façon de voir la vie comme une chance de tous les instants. Cette attitude m'a permis d'appréhender les difficultés rencontrées dans les différents organismes au sein desquels j'ai travaillé, sans perdre de vue ce qui me semblait essentiel : continuer à orienter l'attention vers ce qui est source de satisfaction dans l'existence, ces petites choses qui passent souvent inaperçues et qui pourtant nous reconnectent avec ce qui donne du sens à notre quotidien.

Nous espérons que la lecture de ce livre vous donnera envie de redécouvrir votre quotidien sous un jour nouveau, et de développer les compétences permettant un mieux-être au travail pour tous. Nous aurons réussi notre projet si nous vous donnons envie de tenter l'expérience vous-même, avec détermination, mais sans jugement. Chacun construit son

chemin en avançant à sa manière. Dans la suite de l'ouvrage, le pronom personnel « je » sera utilisé pour faire référence aux expériences de Lise en entreprise. Les prénoms des personnes, les exemples et leur contexte sont modifiés de façon à garder leur caractère illustratif et général. Le travail de Rébecca a consisté à étayer les intuitions de Lise quant aux nouvelles compétences de leadership nécessaires, par les résultats de recherches actuelles en psychologie et en neurosciences cognitives. Vous aurez ainsi accès à l'expérience de terrain et aux dernières données scientifiques pour vous guider au mieux dans la mise en œuvre d'un leadership éthique et inspirant au sein de votre organisation.



## Introduction

# Manager dans un univers incertain

*« La pleine conscience est un mot qui décrit ce que nous possédons déjà :  
un potentiel de vie et un objectif de vie. »*

Stephen McKenzie

**E**st-ce que ce sont les stratégies, les technologies, les actionnaires, qui font l'avantage concurrentiel d'une entreprise ? Est-ce que demain, l'entreprise sera avant tout un outil financier et technologique ? Non, l'avantage concurrentiel de l'entreprise réside dans les hommes et les femmes qui la composent et l'entreprise de demain sera avant tout une communauté humaine, qui s'épanouira par ses compétences et sa capacité à coopérer et à s'adapter.

## Un environnement de plus en plus complexe

Je participais récemment à une réunion de réseau d'entreprises. J'étais frappée de constater que lorsque des personnes appartenant à des entreprises différentes discutent entre elles, elles décrivent des expériences très similaires : des entreprises qui font face à des situations difficiles, beaucoup plus tendues et complexes que par le passé. La nécessité de réagir de plus en plus vite aux demandes des clients, voire de les anticiper, alors qu'il y a dix ans, ils étaient d'accord pour patienter un peu. Manque de patience dans un monde ultra-connecté, où le portefeuille client est devenu volatile, car la concurrence est très active commercialement et les processus de décision d'achat plus courts. La concurrence externe, mais aussi interne qui contraint à réduire les coûts de production et le personnel qui ressent douloureusement le durcissement des enjeux et la baisse des moyens. À l'ère de l'Intelligence Artificielle et du « big data », les décisions sont facilitées par des outils de prévision ultra sophistiqués. Mais l'utilisation de ces données pose de nombreuses questions éthiques.

Ce type de discussion cent fois entendu, se conclut souvent par le constat que tout va de plus en plus vite... c'est une perpétuelle course contre la montre. Alors, que faire ? Se plaindre ou inventer, être créatif ? Les salariés comme les managers ont besoin de repères et ces repères n'existent plus vraiment... Pour nous, il apparaît comme une évidence qu'il devient nécessaire d'inventer.

Ce que décrivent unanimement les salariés et managers d'entreprises aujourd'hui est bien décrit par le terme d'environnement VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). Ce terme introduit par les militaires aux États-Unis dans les années 1990 a été largement repris dans les organisations ces dernières années, car il décrit bien ce que nous constatons dans les entreprises : l'incertitude et la complexité croissante de notre environnement. Notre futur après la crise du Covid-19 est très incertain. Nous allons vers quelque chose que nous ne connaissons pas, mais cela crée plus de l'angoisse que de la peur. Si je



vais vers un feu, j'ai peur de me brûler. Si un leader lance un nouveau projet stratégique d'envergure, il peut ressentir de la peur. Et cette peur lui permet d'être plus concentré, d'être plus engagé dans son projet. Or, aujourd'hui, les leaders comme tous les êtres humains, ne savent pas... L'angoisse vient du fait que nous ne pouvons pas avoir de certitude, nous ne pouvons pas définir le futur et avoir l'impression de le contrôler. Lors du confinement, nous avons pris conscience que nous étions tous vulnérables. C'est cette vulnérabilité qui est au cœur de notre condition d'être humain et au cœur d'un mode de leadership renouvelé.

Ce concept de VUCA, s'il présente un constat, n'offre pas de réponses. Ce que nous proposons à travers ce livre, c'est une réponse parmi d'autres, humble mais peut-être utile, à ces enjeux. C'est d'inventer un leadership éthique et inspirant, fondé sur le management dans la pleine conscience, c'est-à-dire avec une attention consciente portée à ce qui se passe dans l'ici et maintenant, afin de faire face de manière innovante et adaptée à la situation.

Nous décrivons en détail ce nouveau mode de leadership, les compétences qu'il requiert et les pratiques qu'il adopte. La pleine conscience pourrait constituer un moyen de renouveler en profondeur les pratiques de Management et de Ressources Humaines. Ce livre n'est pas le témoignage d'une organisation en particulier, qui serait l'incarnation de cette nouvelle approche du leadership. C'est surtout le fruit d'une expérience personnelle de la pleine conscience qui a fondamentalement modifié notre vision de l'entreprise et du monde du travail, et modifié nos pratiques en profondeur.

La méditation basée sur la pleine conscience est sécularisée depuis les années 1980. Son intégration dans certaines interventions, permet aux individus de mieux gérer leur stress et de faire face aux douleurs chroniques. Mais cette forme de méditation a été développée dans la tradition bouddhiste il y a 2 600 ans. La référence au Bouddhisme peut surprendre au premier abord lorsque l'on ouvre un livre sur le management. Ce sont ces pratiques visant à améliorer la qualité de présence et de compréhension qui seront présentées ici. Elles ont fait l'objet de validations scientifiques publiées dans de nombreuses revues académiques internationales. Des effets bénéfiques sur la régulation de

l'attention, du stress, des relations et même des modifications durables sur les structures et les connexions cérébrales ont été mises en évidence. Ces approches de soi, d'autrui et de l'existence permettent aujourd'hui de dessiner les contours de nouvelles orientations possibles dans le champ des Ressources Humaines et du leadership, dont l'entreprise a tant besoin. Comme les recherches auxquelles nous ferons référence dans le présent ouvrage, ces pratiques, nous les avons expérimentées dans un cadre laïc et c'est de cette expérience dont nous parlons ici.

## Garder le cap au cœur de l'incertitude

Les organisations aujourd'hui font face à un avenir incertain, à l'impermanence. Tout semble changer beaucoup plus rapidement, dans des directions inattendues. Face à ce constat, depuis une soixantaine d'années, différentes conceptualisations du changement organisationnel ont vu le jour, ainsi que des techniques permettant d'accompagner le changement. Une première conceptualisation consiste à voir le changement comme une épreuve au cours de laquelle le rôle des managers et des dirigeants est de concocter un plan, établir un planning précis, puis conduire le changement tout en faisant face aux nombreuses résistances du personnel. Cette conception entraîne des méthodes coûteuses en termes d'énergie, comme lorsque vous essayez de nager à contre-courant, et ne semble pas aboutir aux résultats escomptés. L'objectif est de faire sortir les individus de leur « zone de confort »<sup>1</sup> pour les amener à accepter le changement survenu. Cette conception repose sur une représentation du changement comme un événement redouté. Or le changement peut être conçu comme un processus et correspond à un besoin fondamental chez l'humain : celui de continuer à progresser, à découvrir de nouvelles perspectives, à améliorer les conditions et les réalisations. Le changement en tant que tel n'est pas à redouter, il est une condition nécessaire pour l'apprentissage, depuis le plus jeune âge. Il suffit de regarder un enfant qui vient de « changer », c'est-à-dire de passer d'un état où il ne savait pas marcher ou pas lire, à un autre

<sup>1</sup> Lewin K. (1947). "Frontiers of group dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science". *Human Relations*, 1, 5-41.

état, pour constater à quel point le changement peut être source de joie et de satisfaction. De même, chacun d'entre nous sur nos lieux de travail, nous pouvons envisager des changements qui seraient agréables et utiles.

Si nous envisageons le changement comme un processus bénéfique, il convient ensuite d'utiliser des moyens permettant de conserver cette dynamique constructive. En effet, ce qui est redouté dans le changement n'est peut-être pas tant l'idée de changement, que la manière dont il se produit : un petit nombre d'individus, qui prend des décisions pour un plus grand nombre d'individus, généralement sans les consulter, puis qui impose un rythme et une manière d'appliquer le changement. Souvent, le temps de conception est assez long, alors que le temps donné pour l'application est très court. Or c'est l'inverse qui est efficace ! Même le jeune enfant a du mal à supporter le changement lorsqu'il est imposé sans concertation, et encore plus si la demande de l'adulte est que ce changement soit rapide. Essayez donc de dire à un enfant de cesser son activité pour passer à autre chose...

Dans les organisations, les individus, même s'ils sont adultes, réagissent aussi en s'opposant. David Cooperrider, Professeur à Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University aux États-Unis, résume cela de manière claire et concise : « Les individus ne résistent pas au changement. Ils sont résistants au fait d'être changés »<sup>1</sup>, c'est-à-dire au fait que le changement soit imposé aussi bien dans son contenu que dans sa forme. David Cooperrider a ainsi développé il y a plus de trente ans *l'Appreciative Inquiry*<sup>2</sup>, une démarche collaborative qui s'appuie sur l'identification des compétences en présence et l'orientation vers des buts communs liés aux valeurs partagées. Grâce à l'accompagnement de nombreuses organisations ayant eu à affronter un flot incessant de changements, cette approche a fait ses preuves en termes de diminution du stress et d'augmentation de la motivation des équipes.

1 Préface de l'ouvrage de Lewis S. (2016). *Positive psychology and change*. Oxford : Wiley-Blackwell, p. XV.

2 Cooperrider D. L. & Whitney D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Jusqu'à présent, le management dans les organisations s'appuyait sur un schéma de résolution de problèmes. Il s'agissait d'identifier le problème, de rechercher et analyser les causes, de proposer et d'appliquer des solutions directement liées à ces causes. Cette démarche centrée vers la résolution de problèmes est encore dominante aujourd'hui et a fait preuve d'une certaine efficacité. Toutefois, face au rythme actuel de changements, de nouvelles pistes sont à explorer, car cette approche peut aboutir à des effets contreproductifs à court, moyen et long terme. En effet, la recherche de solutions spécifiques à des problèmes précis limite la créativité et l'innovation. De plus, l'accent est mis sur les erreurs passées plutôt que sur les possibilités futures. Enfin, cette approche génère des réactions défensives en raison de la recherche de « responsables » des problèmes, et diminue l'enthousiasme et l'implication des équipes car la résolution de problèmes est perçue comme un travail fastidieux<sup>1</sup>. À l'inverse, l'approche centrée sur la mise en valeur des compétences et l'identification des « possibles » permet d'aboutir à l'élaboration de solutions qui sont parfois éloignées du problème, tout en permettant incidemment de le résoudre. Cela rejoint ce qu'Albert Einstein présentait déjà : « On ne peut pas résoudre un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré. »

Ainsi, faire face au changement peut être considéré comme une corvée et une menace lorsque le processus est décidé sans concertation et qu'il est centré sur la résolution de problèmes. Il en va tout autrement lorsque l'on propose un travail collaboratif dans lequel il s'agit de réfléchir ensemble à la meilleure manière de faire face à la situation. Les nouvelles données sont nombreuses dans les organisations aujourd'hui, allant de la modification des enjeux à l'adaptabilité permanente que nécessite le contexte économique mondial actuel.

Est-il possible d'élaborer un processus de changement collectif en s'appuyant sur l'ensemble du personnel ? Est-il réaliste de penser que

---

1 Barralis J.-C. & Pagès J. (2013). « La mise en action du sens au travail pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés » in C. Martin-Krumm, C. Tarquinio & M.-J., Shaar (Eds.), *Psychologie positive en environnement professionnel*. Bruxelles : DeBoeck (pp. 109-129).

le changement peut être une opportunité plutôt qu'une calamité ? Les travaux récents dans le champ de la psychologie positive<sup>1</sup> et de l'approche centrée sur les solutions<sup>2</sup> convergent pour montrer que cette démarche est possible, réaliste et efficace dans les organisations. Toutefois, ces démarches impliquent un changement radical de représentation et de posture des managers. Ce changement peut être favorisé par le développement d'un degré plus élevé de conscience de ce qui se passe à la fois à l'intérieur de nous et dans notre environnement.

Nous passons le plus clair de notre temps à fonctionner en mode « pilote-automatique ». C'est bien pratique car si nous devions réfléchir à chaque fois avant d'inspirer ou d'expirer, nous serions déjà morts depuis longtemps ! La plupart de notre quotidien est géré de manière automatique. Nos actes, que l'on pense contrôler, sont souvent des automatismes. Par exemple, lorsque vous rentrez dans la cuisine, un biscuit est posé sur la table, vous le portez machinalement à votre bouche sans même en avoir pris la décision consciemment. Quelques instants plus tard, vous marchez en direction de votre bureau et vous écrasez un jouet parce que vous ne l'aviez pas vu. Puis, vous vous rendez compte que vous avez oublié votre sac dans la voiture et vous cherchez les clés, mais impossible de remettre la main dessus... Ceci illustre comment nous fonctionnons habituellement, en mode pilote-automatique. Si nous voulons modifier notre manière de fonctionner, cela implique une prise de conscience de ces automatismes, des représentations qui sous-tendent nos réactions et de pouvoir appuyer momentanément sur « pause », le temps de faire le point.

Imaginez que vous vous trouviez dans une réunion au cours de laquelle vous venez de présenter un nouveau projet. Vous vous attendiez à une réponse enthousiaste de vos collaborateurs, mais à l'inverse, vous recevez uniquement des remarques sur les risques, les limites, les impossibilités. Votre première réaction sera peut-être une émotion

---

1 Lewis S. (2011). *Positive psychology at work*. Oxford : Wiley-Blackwell.

2 Lewis S. (2016). *Appreciative Inquiry for change management* (2<sup>e</sup> ed.). Oxford : Wiley-Blackwell.

de colère, de l'irritabilité, des jugements négatifs à l'égard de vos collègues... Ces émotions et pensées vont orienter votre propre réponse et donc la tournure que prendra cette réunion. Vous pouvez alors faire le choix de percevoir ces émotions et ces pensées, tout en maintenant votre objectif, à savoir mobiliser vos collaborateurs pour mener à bien un nouveau projet. Inutile de vous faire un dessin, si vous essayez de les mobiliser en leur assenant un discours moralisateur, culpabilisant ou même si vous cherchez à les convaincre, vous aurez des difficultés à éveiller leur motivation. À l'inverse, vous pouvez reprendre les choses du début, ensemble : quelle est la situation (en donnant tous les éléments utiles pour élaborer une piste réaliste et innovante) ? Vers où souhaitons-nous aller ? Quelles sont les forces en présence et les idées permettant d'avancer progressivement dans cette direction, ensemble ?

Les recherches portant sur les approches « centrées solutions » telles que *l'Appreciative Inquiry*, ont montré que le fait de pouvoir se représenter les « possibles » permettait d'ouvrir le champ de l'innovation, tout en respectant les besoins de chaque individu. Cette approche permet de penser « plus large » et de mobiliser les ressources en présence vers un objectif commun, fondé lui-même sur des valeurs partagées. Elle est résolument orientée vers les valeurs des individus et évite de nager à contre-courant et donc de perdre inutilement de l'énergie en essayant d'affronter les « résistances au changement ». Le développement de la pleine conscience apparaît comme un moyen de favoriser cette nouvelle posture dans les organisations pour aboutir à la mise en œuvre de processus de changement orientés vers les solutions innovantes.

**Tableau 1 – L'entreprise aujourd'hui et la nouvelle donne<sup>1</sup>**

L'entreprise au xx <sup>e</sup> siècle	L'entreprise au xxi <sup>e</sup> siècle
Frontières nationales	Monde interconnecté
Économie mondiale fondée sur des relations entre les États	Économie mondiale fondée sur les relations entre les grandes firmes



<sup>1</sup> Adapté de Accenture Strategy 2015 : *The future of work and the workforce.*

L'entreprise au xx <sup>e</sup> siècle	L'entreprise au XXI <sup>e</sup> siècle
Compétition locale	Compétition mondiale
Points de communication fixes	Points de communication mobiles
Frontières organisationnelles faiblement perméables	Frontières organisationnelles fortement perméables
Recherche d'informations	Surcharge d'informations
Occupation de postes stables, positions durables	Occupation de postes malléables, changements fréquents de postes
Rythmes de changements organisationnels lents	Rythmes de changements organisationnels accélérés

Avec la survenue du Covid-19, nous avons entendu parler de guerre, de crise, de maladie et de mort. Un leadership conscient serait aussi à même de repérer la solidarité, le développement, le renouveau possible dans notre manière d'interagir et de tenir compte de la planète dans son ensemble. Un humanisme du 21<sup>e</sup> siècle ? Probablement. Un humanisme qui va à l'encontre de l'hyper-compétition et de la domination des forts sur les faibles.

Dominique Steiler, responsable de la chaire Mindfulness, bien-être au travail et paix économique définit la paix économique comme : « une orientation pour laquelle un manager, un collaborateur, en préservant les grandes valeurs humaines et avec harmonie, créent de la richesse au profit du bien commun et de l'épanouissement de l'ensemble des parties prenantes, dont ils font partie, dans le cadre plus vaste de leur responsabilité sociale et humaine ». Cette définition peut être taxée d'idéaliste, c'est pourquoi Dominique Steiler propose une définition complémentaire plus précise : « La paix économique est une orientation pour laquelle une entreprise crée de la valeur sans détruire ses concurrents, manipuler ses clients, exploiter ses fournisseurs ou la nature, exercer une quelconque violence vis-à-vis de ses collaborateurs et ignorer ses responsabilités sociétales et écologiques, autrement dit sans nuire aux parties prenantes ». À travers les pratiques de pleine conscience, l'objectif est de développer cette posture nouvelle dans les organisations.

Ce livre est composé de quatre parties qui présentent différents aspects des apports de la pratique de la pleine conscience pour le développement d'un leadership éthique et inspirant. La première partie aborde la définition et les effets de la pleine conscience dans l'entreprise, ainsi que le type de leadership qu'elle permet de mettre en œuvre. La deuxième partie présente les caractéristiques et les compétences du leader conscient. Elle aborde la relation entre la présence attentive et l'intelligence émotionnelle, et propose un nouveau référentiel de compétences visant à définir et à développer ce mode de leadership. La troisième partie explique comment la pleine conscience renouvelle le management et la gestion des ressources humaines. Elle détaille les effets de la pratique de la pleine conscience sur le travail en équipe, la communication, le recrutement, l'engagement des salariés, les relations sociales et les risques psychosociaux. Enfin, la quatrième partie propose des pistes concrètes pour l'application de la pleine conscience en entreprise. Elle est complétée par des témoignages d'entrepreneurs et de professionnels des Ressources Humaines qui ont mis en place des programmes de pleine conscience, parfois depuis de nombreuses années, et nous livrent aujourd'hui leurs impressions et leurs conclusions à ce sujet.

Chaque chapitre comporte des exercices ainsi que des exemples de façon à vous aider à transférer dans votre quotidien les concepts présentés. Il se conclut également par un résumé des principaux points à retenir, afin de vous permettre de vous repérer dans l'ouvrage.