

APPROPRIATION DES PRATIQUES DE SOI COMME OUTIL DE GESTION : LE CAS DE LA PLEINE CONSCIENCE AU TRAVAIL.

Desmarais, Céline

HEIG-VD / HES-SO

University of Applied Sciences and Arts,

Western Switzerland.

celine.desmarais@heig-vd.ch

Françoise, Daniel

USMB / IREGE

daniel.francoise@univ-smb.fr

Résumé :

Les organisations consacrent de plus en plus de moyens aux outils centrés sur le développement des individus. Ces « pratiques de soi » font l'objet d'un intérêt croissant de la part des chercheurs en sciences de gestion, mais sont rarement abordées sous l'angle des outils de gestion. Pourtant, elles visent à transformer l'organisation en transformant les individus et parient sur un transfert naturel de l'individuel vers le collectif. Les recherches existantes sur les outils de gestion quant à elles s'intéressent essentiellement aux outils collectifs et étudient un mouvement allant du collectif vers l'individu. Notre recherche interroge le phénomène d'appropriation des pratiques de soi comme outil de gestion dans les organisations et vise à mieux comprendre le passage d'une appropriation individuelle à une appropriation collective d'outils centrés sur les individus. Nous avons suivi le phénomène d'appropriation de la pleine conscience au travail dans une entreprise industrielle française. Les résultats de cette étude de cas longitudinale, menée sur une durée de 6 ans, montrent que le transfert de la dimension individuelle vers la dimension collective est tout sauf évident et automatique. Les dimensions rationnelles, cognitives, sociopolitiques et symboliques se combinent au niveau individuel et collectif dans une logique vertueuse d'appropriation de

l'outil ou au contraire dans un cercle vicieux de désengagement de l'organisation et des individus.

Mots-clés : Appropriation, outils de gestion, pleine conscience, pratiques de soi

APPROPRIATION DES PRATIQUES DE SOI COMME OUTIL DE GESTION : LE CAS DE LA PLEINE CONSCIENCE AU TRAVAIL.

INTRODUCTION

Les dernières décennies sont caractérisées par la multiplication dans les organisations d'outils centrés sur le développement des individus. De manière non exhaustive, on peut citer par exemple les formations au leadership ou à la communication, l'utilisation des profils de personnalité pour améliorer les dynamiques d'équipe, le coaching individuel ou encore le développement de la pleine conscience (PC) au travail. Ces dispositifs, qualifiés de pratiques de soi (Pezet 2007), font l'objet d'un intérêt croissant de la part des chercheurs en sciences de gestion (Vernazobres 2013; Brunel 2004). Cependant, ils occupent une place à part et ne s'inscrivent pas dans les réflexions existantes sur les dispositifs ou outils de gestion et sont généralement abordés sous l'angle des rapports de pouvoir (Pezet 2007; Brunel 2004)

Bien que ciblant avant tout les consciences des individus, les pratiques de soi sont déployées dans les organisations avec des objectifs collectifs : favoriser des pratiques de management convergentes, permettre le développement d'une culture de la collaboration, développer des pratiques de management centrées sur l'autonomie des collaborateurs... Les pratiques de soi ont donc l'ambition d'être des outils de gestion. En effet, sont considérés comme outils de gestion les dispositifs participant aux trois grands actes élémentaires de la gestion : déléguer, évaluer, coordonner (Hatchuel et Moisdon 1993).

Cependant, les recherches existantes sur les outils de gestion s'intéressent essentiellement aux outils collectifs (ex : Gestion de projet, management de la qualité, GPEC). Dans ce cadre, les travaux sur l'appropriation de ces outils mettent en valeur le fait que l'appropriation est toujours la rencontre entre des dynamiques individuelles et des dynamiques collectives (David 1998; Grimand 2012) et étudient un mouvement allant du collectif vers l'individu. Or le déploiement des pratiques de soi dans les organisations s'appuie sur la croyance d'un transfert des acquis individuels vers des acquis collectifs, ou dit plus brutalement, sur l'idée qu'il faut changer les individus et leurs représentations pour changer les processus de gestion. L'analyse des dynamiques d'appropriation dont fait l'objet cette catégorie d'outils peut ainsi éclairer et compléter les travaux existants sur l'appropriation des outils de gestion.

Notre recherche interroge donc le phénomène d'appropriation des pratiques de soi comme outil de gestion dans les organisations et vise à mieux comprendre le passage d'une appropriation individuelle à une appropriation collective d'outils centrés sur les individus.

Pour ce faire, nous présentons dans un premier temps un état de l'art sur la question des pratiques de soi comme outils de gestion et les dynamiques d'appropriation (1). Nous exposons dans un second temps, les résultats d'une recherche menée durant 6 ans, sur l'appropriation de la méditation de pleine conscience au sein d'une entreprise industrielle française, filiale d'un groupe international (2). Nous discutons enfin les résultats de cette recherche en termes de spécificités des pratiques de soi et d'apports de leur étude à la compréhension globale de l'appropriation des dispositifs de gestion (3).

1. L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION ET LA PLACE DES PRATIQUES DE SOI

Nous allons dans un premier temps questionner le fait que les pratiques de soi puissent être considérées comme des outils de gestion et dans un second temps analyser la question de leur appropriation.

1.1. PRATIQUES DE SOI ET OUTILS DE GESTION ?

Nous définissons tout d'abord les outils de gestion avant de questionner l'appartenance des pratiques de soi à cette conceptualisation.

1.1.1. Définition et approche des outils de gestion : des approches à géométrie variable

Les outils de gestion font l'objet de définitions multiples qui tentent d'intégrer sous un ensemble conceptuel unique, des dispositifs variés et des pratiques diversifiées. Nous pouvons regrouper ces définitions en trois catégories.

La première catégorie met l'accent sur la nature des outils de gestion. Moisdon (2015) définit comme outil de gestion « toute formalisation de l'activité organisée (...), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de gestion ». De Vaujany (2006) définit un outil de gestion comme un ensemble d'objets de gestion intégrés de manière systématique et codifiés de manière fonctionnelle en respectant un certain nombre de règles de gestion.

La seconde catégorie met l'accent sur la fonction d'un outil de gestion et son rattachement aux pratiques de gestion. Ainsi selon Hatchuel et Moisdon (1993), sont considérés comme outils de gestion les dispositifs participant aux trois grands actes élémentaires de la gestion : déléguer, évaluer, coordonner.

La troisième catégorie met l'accent sur la structure des outils de gestion. Ainsi Hatchuel et Weil (1992, 122-26), les voient comme un conglomérat singulier constitué d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles ».

En résumé, l'outil de gestion suppose une formalisation de l'activité organisée, participe aux activités de gestion et déploie une philosophie de la gestion et une conception de l'organisation à travers des dispositifs concrets.

Cependant, la manière dont ce déploiement se réalise fait l'objet de débats. Appréhendés historiquement comme des outils de normalisation des comportements, les outils de gestion sont de plus en plus considérés par les chercheurs en sciences de gestion comme des vecteurs d'apprentissage (F. X. De Vaujany 2006; Grimand 2012), destinés à favoriser la réflexivité et à questionner les cadres de référence dominants dans l'organisation (Bessire et al. 2012).

L'approche des outils de gestion renvoie cependant essentiellement à des outils qui visent la transformation par des leviers collectifs. A titre d'exemple, dans un dossier de la revue *Management et Avenir* sur l'appropriation des outils de gestion (Bessire et al. 2012), tous les outils faisant l'objet d'analyses sont des outils destinés à structurer l'action collective aux niveaux inter-organisationnel et organisationnel et, dans de rares cas, au niveau des équipes : dispositifs comptables, règles financières, management de la qualité, outils de normalisation, pratiques de gestion de projets, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, yield management...

On peut ainsi se demander si les approches qui visent à transformer l'action collective à partir d'un levier avant tout individuel, et que nous désignerons ici comme pratiques de soi, peuvent être considérées comme des outils de gestion.

1.1.2. Les pratiques de soi comme outils de gestion

Eric Pezet (2007) emprunte l'expression de pratiques de soi à Michel Foucault pour qualifier des dispositifs de gestion qui invitent à une réflexivité de l'individu sur lui-même, afin de développer ses compétences comportementales. Pour ce dernier, les pratiques de soi font référence à des pratiques de méditation et d'examen de conscience de la Grèce ancienne. Les pratiques de soi se diffusent de manière croissante au sein des organisations contemporaines, à travers par exemple des politiques de coaching, des plans de formations au leadership ou à la communication, le développement de pratiques d'interactions spécifiques (décisions par consensus ou communication non violente) en lien avec la promotion des équipes autonomes,

ou plus récemment avec l'apparition de la méditation de pleine conscience dans certaines organisations.

En lien avec les définitions et caractéristiques rappelées dans la partie précédente, ces approches peuvent être envisagées comme des outils de gestion à plusieurs égards :

En premier lieu, elles répondent particulièrement bien à l'approche qui voit les outils de gestion comme des supports d'apprentissage réflexifs.

Mais plus largement, leurs objectifs renvoient à la volonté de canaliser l'action organisée, et s'inscrivent donc dans les actes élémentaires de gestion : à travers la mise en place des conditions d'une réflexivité sur soi des personnes concernées par l'outil, souvent des managers, il s'agit bien de trouver de nouvelles façons de déléguer, de contrôler ou évaluer, de coordonner, en passant par des prescriptions ou invitations comportementales.

Si l'on reprend la topographie en 3 niveaux de Hatchuel et Weil (1992) : philosophie managériale, vision simplifiée de l'organisation et substrat technique, les pratiques de soi déploient une philosophie managériale qui se rattache à la place de la réflexivité individuelle dans la performance d'une organisation. Elles supposent un contexte organisationnel qui met l'accent sur l'autonomie des acteurs et postule leur capacité à s'auto-gouverner (Brunel 2004). En ce qui concerne le substrat technique, ces dispositifs font l'objet de formalisations : cahiers des charges de formations, protocoles de méditation, modélisations du leadership, discours et écrits sur l'outil et ses fonctions... Le substrat technique existe, cependant les pratiques de soi sont caractérisées par une faible matérialité, notamment une fois que la période de formation s'est achevée. En effet, à terme, ces outils s'inscrivent principalement dans les consciences des individus.

En synthèse, les pratiques de soi développées à titre managérial peuvent être envisagées comme des outils de gestion. Elles possèdent cependant deux spécificités importantes. D'une part, en ciblant l'individu pour changer l'organisation, elles postulent une transition naturelle entre changement individuel et changement organisationnel. Inversement, la plupart des outils de gestion vont du collectif vers l'individuel : l'outil vise en premier lieu un objectif au niveau organisationnel ou à celui des équipes, même si cet objectif suppose une transformation des comportements individuels. D'autre part, les pratiques de soi contiennent une dimension intangible, peu matérielle et essentiellement symbolique, qui les distingue des dispositifs habituellement considérés comme outils de gestion. Mais la question de la matérialité se pose

également pour des dispositifs plus classiques comme les systèmes d'information (F.-X. De Vaujany 2005).

Il convient donc d'analyser en quoi l'appropriation des pratiques de soi soulève des questions particulières.

1.2. LES QUESTIONS SOULEVEES PAR L'APPROPRIATION DES PRATIQUES DE SOI

Nous développons ici l'importance récente attribuée à l'appropriation des outils de gestion et les questions qu'elle pose, avant d'interroger les spécificités de l'appropriation des pratiques de soi.

1.2.1. L'importance croissante de la question de l'appropriation

La littérature sur les dispositifs de gestion a longtemps été dominée par l'idée du choix efficient qui suppose que les outils mis en œuvre dans les organisations sont les meilleurs possibles (Abrahamson 1991) et se comportent alors comme des véhicules passifs du changement (F. X. De Vaujany 2006). On se soucie alors davantage de leurs qualités intrinsèques que du contexte dans lequel ils vont intervenir (Alter, 2003). Pourtant, dès le début des années quatre-vingts, Michel Berry (1983) a montré que les outils de gestion n'étaient pas les auxiliaires dociles et discrets qu'on imagine et que leurs effets échappent au moins en partie aux intentions de leurs promoteurs. Les chercheurs contemporains mettent ainsi l'accent sur l'impasse d'une conception représentationniste des outils de gestion qui seraient censés influencer directement l'action (Lorino 2007).

Ainsi, l'implantation des outils de gestion pose la question des interactions qui se produisent entre l'outil et l'organisation (David 1998) selon des dynamiques diversifiées (Aggeri et Labatut 2010). S'intéresser à ces interactions conduit alors à mettre l'accent sur les processus d'appropriation des outils de gestion (Grimand, 2012). Ségrestin (2004) voit l'appropriation comme un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens qui conduit les acteurs à questionner et réinventer les modèles de l'action collective.

Le concept d'appropriation renvoie ainsi à l'idée que pour que l'outil s'inscrive dans les pratiques et les influence, il doit intégrer une part investie par le sujet qui lui imprime sa visée (Grimand 2012). La valeur de l'outil de gestion est indissociable de la manière dont ses usagers le transforment et lui donnent sens (Alter, 2003). L'outil est ainsi susceptible d'être réinventé par ses usages. Ainsi analyser l'appropriation d'un outil suppose un passage du collectif (la visée globale) à l'individuel (la diversité des usages). La vision narrative des outils de gestion les envisage ainsi comme un script qui scénarise l'action d'un ensemble

d'individus en vue d'une plus grande performance (Detchessahar et Journé 2007). La question de l'appropriation est alors celle de la manière dont les individus se saisissent des scripts proposés par les outils de gestion. Les outils de gestion peuvent en effet être considérés comme des textes qui participent à l'élaboration du discours organisationnel, c'est-à-dire d'un système d'énoncés cohérent définissant les bonnes façons de se comporter, de parler ou de penser dans l'organisation (Phillips, Lawrence, et Hardy 2004).

Amaury Grimand (2012) analyse ainsi l'appropriation à travers quatre perspectives que nous résumons dans le tableau 1.

Tableau 1 : Quatre approches de l'appropriation des outils de gestion (d'après Grimand, 2012)

APPROCHE	CARACTERISTIQUES DE L'APPROCHE	EFFETS DE L'OUTIL OBSERVES
rationnelle ou instrumentale	Met l'accent sur l'attente des objectifs alloués à l'outil, dans une volonté de normalisation et de standardisation des comportements. L'outil est réputé améliorer la performance et résoudre des problèmes.	Effets sur la performance.
psycho-cognitive	Met l'accent sur les apprentissages que va favoriser l'outil. Cette perspective interroge la capacité de l'outil à transformer les représentations des acteurs.	Effets sur les compétences et représentations
socio-politique	Met l'accent sur la place de l'outil de gestion dans la structuration des rapports sociaux. Cette perspective analyse la manière dont l'outil s'inscrit dans les rapports de pouvoir et contribue à les réinterroger.	Effets sur les rapports de pouvoir
Symbolique	Met l'accent sur le sens donné à l'outil et le sens construit par l'outil. Cette perspective interroge l'utilisation de l'outil dans les processus de sense giving et de sensemaking (Weick 1995).	Effets sur la construction du sens.

L'appropriation des outils de gestion questionne ainsi la rencontre entre les enjeux et interprétations individuels et les dynamiques collectives qui se jouent autour d'un outil. A ce titre les pratiques de soi doivent être questionnées de manière spécifique puisqu'à l'inverse des outils de gestion classiquement étudiés, elles ambitionnent de produire une dynamique qui va de l'individuel vers le collectif.

1.2.2. L'appropriation des pratiques de soi, un processus spécifique ?

Les pratiques de soi n'échappent pas aux biais classiques des outils de gestion qui leurs prêtent un effet magique sur l'activités. Le déploiement d'outils centrés sur les individus obéit souvent à la croyance d'un transfert automatique du niveau individuel vers le niveau

organisationnel. Les promoteurs de ces démarches ont vite fait de postuler qu'il sera possible de transformer globalement une culture et des pratiques managériales en amenant individuellement les individus à exercer une réflexivité sur leurs actes et leur positionnement. Cette approche est la réciproque de la vision magique du déploiement des outils collectifs.

Ainsi interroger l'appropriation des pratiques de soi conduit à mettre l'accent sur le fait que l'appropriation des outils (de toute nature) se joue dans une dialectique entre l'action individuelle et l'action collective. Si l'appropriation d'un dispositif collectif se réalise à travers le fait que chaque individu donne un sens à l'outil et le modèle en fonction de ses pratiques, on peut penser qu'inversement, l'appropriation d'une pratique de soi passe par le sens collectif qui lui est donné et par ses manifestations tangibles dans l'organisation.

Dans cette logique, nous déclinons le modèle proposé par Grimand (2012) en deux niveaux, individuel et organisationnel. Ainsi, l'appropriation d'un outil de gestion, qu'il vise en premier lieu le collectif ou l'individu, se construit par des allers et retours entre ces deux niveaux et un renforcement mutuel de l'appropriation individuelle et de l'appropriation collective.

L'approche rationnelle (ou instrumentale) peut ainsi se traduire au niveau individuel par le fait que l'outil soutient l'atteinte des objectifs individuels des individus et au niveau collectif par le fait qu'il a un impact sur la performance globale de l'organisation. L'approche cognitive peut se décliner au niveau individuel par la remise en question des représentations des individus et au niveau collectif par la mise en délibération de certaines questions et le partage ouvert de représentations sur ces questions. L'approche socio-politique peut impliquer qu'un outil renforce le pouvoir de certaines catégories d'acteurs ou certaines personnes au détriment de celui des autres (niveau individuel) ou qu'au niveau global il a pour effet d'augmenter ou de limiter l'emprise de l'organisation sur les individus. Enfin l'approche symbolique peut se traduire par le fait que l'outil prend un sens au niveau individuel ou qu'il lui est donné un sens collectivement.

Au-delà de ces quatre perspectives et de la dialectique entre niveau individuel et niveau collectif qu'elles supposent, se pose la question de l'impact de la matérialité dans l'appropriation d'un outil (Vaujany 2015). La faible matérialité est ainsi un point central de différenciation des pratiques de soi qui peut expliquer certaines difficultés d'appropriation qu'elles peuvent rencontrer.

Tableau 2 : logiques d'appropriation individuelle versus collective

APPROCHE	NIVEAU D'ANALYSE	
	INDIVIDUEL	ORGANISATIONNEL
Rationnelle ou instrumentale	Efficacité individuelle : atteinte des objectifs	Efficacité collective : résultats économiques ou attractivité
Cognitive	Apprentissage individuel et évolution des représentations individuelles	Apprentissage collectif et création de représentations partagées (faisant l'objet de délibérations)
Socio-politique	Outil mobilisé dans le cadre de stratégies de pouvoir individuelles	Légitimité de l'outil. Outil acteur d'une stratégie de pouvoir organisationnel.
Symbolique	Sense making	Sense giving

1.3. LA PLEINE CONSCIENCE AU TRAVAIL, UNE NOUVELLE PRATIQUE DE SOI DONT L'APPROPRIATION SOULEVE DES ENJEUX SPECIFIQUES

Les pratiques de soi étudiées par la littérature scientifique durant la dernière décennie concernaient principalement les formations comportementales ou le coaching (Pezet, 2007 ; Brunel 2008). Une nouvelle pratique se diffuse désormais dans les organisations, la méditation de pleine conscience (désormais PC) ou mindfulness.

1.3.1. Une pratique de soi émergente envisagée comme un outil de gestion.

C'est aux Etats Unis que les premières entreprises (Aetna, Intel, General Mills, Target...) ont développé des programmes de PC au travail. Cette percée de la PC dans les organisations fait suite à une large diffusion dans les pratiques personnelles : Olano et al (2015) rapportent ainsi que 13 % des salariés américains, mais surtout 39% des titulaires de diplôme universitaire (en 2012) affirmaient pratiquer la PC. La création de protocoles laïques et scientifiques de formation à la pleine conscience et notamment la MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction), développée par John Kabat-Zinn (2003), ont favorisé cette diffusion, en légitimant ces démarches à travers un protocole standardisé qui a permis le développement de recherches en démontrant les effets.

Désormais, un nombre croissant d'organisations francophones développent ces programmes. C'est le cas par exemple de l'hôpital Universitaire de Genève, le CICR ou l'Etat de Genève en Suisse ou encore la SODEXO, Air France ou la MAIF en France. En parallèle, se diffusent des programmes de développement personnel, de leadership, de coaching, qui intègrent ou se réclament de la PC, comme le programme Search Inside Yourself popularisé par Google, ou des formations à la PC non issues d'un protocole spécifique (eg Hülshager et al. 2013). Des

écoles de management reconnues mettent la PC au programme de leurs formations au leadership (comme Oxford avec son mindfulness center, Grenoble Ecole de Management avec la chaire « Paix économique, Mindfulness et Bien-être au travail » ou encore l'INSEAD en France).

La mise en place d'un programme de PC au sein d'une organisation peut ainsi être envisagée comme un outil de gestion susceptible de résoudre un ensemble de problématiques du management contemporain (Good et al. 2016; Czuly et Poujol 2018) et de favoriser un ensemble de nouvelles pratiques managériales (Francoise 2016; Roux 2017). Une recherche en France et en Suisse (Desmarais et al. 2018) a ainsi montré qu'il existe trois catégories d'avantages prêtés à la PC au travail : premièrement la réduction des risques psychosociaux, l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et l'amélioration du bien-être, deuxièmement le développement de l'intelligence émotionnelle et de l'empathie (avec des effets attendus sur le leadership, la gestion des conflits et les relations professionnelles) et troisièmement la performance (à travers des effets attendus sur la prise de décision, la créativité et l'innovation).

Les travaux de recherche sur la PC au travail, de plus en plus nombreux ces dernières années, corroborent une partie de ces effets attendus ainsi que la capacité de la PC à produire des ancrages très importants dans les comportements (Schneider, Zollo, et Manocha 2010; Gold 2010).

1.3.2. Les questions spécifiques posées par l'appropriation de la PC au travail.

L'appropriation de la PC au travail s'inscrit dans la même logique que celle des pratiques de soi. La dialectique entre appropriation individuelle et appropriation collective est centrale pour cet outil, dans la mesure où la PC est une approche a priori intime et profonde qui, utilisée comme outil de gestion, est envisagée comme un dispositif susceptible d'améliorer des pratiques collectives. Cependant la PC pose certaines questions spécifiques au regard de son appropriation.

L'approche rationnelle est essentielle pour la PC qui fait face au scepticisme de nombreux acteurs y compris dans la communauté scientifique (Garnoussi 2011). La démonstration de son efficacité est centrale pour les organisations qui la déploient. Et pourtant, cette démonstration est paradoxale, dans la mesure où la philosophie de la méditation se veut justement non instrumentale. L'un des mots d'ordre des programmes de PC est que le parcours du méditant ne doit pas se centrer sur une recherche d'objectifs. Il existe donc une

incompatibilité qui pourrait être fondamentale entre la recherche d'efficacité d'un outil de gestion et une démarche qui prône l'absence de buts ou d'objectifs.

Concernant l'approche cognitive, les programmes de PC sont justement conçus pour développer une réflexivité des participants sur un ensemble de comportements et de représentations. Cependant, la construction de représentations collectives autour de cette approche semble plus ardue dans la mesure où la philosophie de la PC qui prône la liberté, l'absence de focalisation sur les objectifs, l'intériorité... semble partiellement contradictoire avec la culture managériale dominante dans les organisations contemporaines. Si l'outil de gestion participe à l'écriture d'un discours organisationnel sur la manière de se comporter au sein d'une organisation (Detchessahar et Journé 2007), les programmes de PC risquent de rester des OVNI confidentiels ou déconnectés du reste du discours managérial de par leur trop grande altérité culturelle.

Dans l'approche socio-politique, la PC, comme de nombreux outils centrés sur la transformation des individus, pose la question de l'instrumentation du rapport à soi au sein de l'entreprise (Pezet, 2007). Les approches laïques de la PC sont importées des Etats Unis, pays dans lequel l'organisation est envisagée comme fonctionnaliste, déconflictualisée et instrumentale, s'appuyant sur une coopération de tous au système. Inversement, la tradition intellectuelle française conçoit l'individu dans l'organisation dans une perspective dialectique et conflictuelle, au sein d'une représentation de l'organisation comme résultant de la coexistence d'acteurs sociaux aux intérêts divergents. Dans cette conception les rapports de pouvoirs sont envisagés comme centraux (Brunel 2004). Ainsi, la mobilisation de la subjectivité des acteurs peut être lue comme une emprise de l'organisation qui s'étend du corps à l'âme, au service d'une recherche de profit qui exploite de manière toujours plus efficace les ressources humaines dans toutes leurs dimensions.

Dans une perspective symbolique, la PC au travail revendique de nourrir la quête de sens des individus. Cependant, au niveau collectif, la PC peut être le lieu d'une querelle de sens en faisant l'objet de représentations contrastées : présentée par certains comme une méthode magique susceptible d'améliorer la performance, d'apporter le bien-être ou de favoriser la responsabilisation des collaborateurs, elle est vue par d'autres comme la dernière lubie d'originaux new-age ayant la possibilité de consacrer des moyens à des pratiques inefficaces et sans avenir, ou encore comme une tentative d'endoctrinement spirituel qui fait la richesse de quelques gourous ayant su profiter de la quête éperdue de bonheur de personnes faibles

d'esprit... Au sein de l'organisation, la capacité de la PC à acquérir une légitimité suffisante est donc un enjeu central de son appropriation comme outil de gestion.

2. LA PC COMME OUTIL DE GESTION CHEZ BEARINGTECH¹

Afin de mieux comprendre les conditions (et difficultés) du passage de l'appropriation individuelle à l'appropriation collective d'un outil de gestion centré sur les individus, nous nous sommes intéressés au déploiement de la PC dans l'entreprise BearingTech, sur une période de 6 années, à travers une démarche d'étude de cas unique longitudinale.

BearingTech est une entreprise industrielle comptant 1100 employés répartis sur différents sites dans le monde et appartenant à un groupe américain de taille mondiale (5 divisions, 6000 employés).

Son siège est situé en France et est également un site de production historique. Le site compte 240 salariés et a déployé la PC entre 2013 et 2018, à travers 5 groupes de formation, auprès de 7 dirigeants dans un premier temps, 24 managers dans un second temps puis 7 collaborateurs.

Nous exposons ici les choix méthodologiques réalisés, puis nous présentons les circonstances du déploiement du dispositif, puis nous présentons les logiques d'appropriation qui ont présidé à ce déploiement et enfin discutons ces résultats.

2.1. UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

« L'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 1989, p. 25).

Le choix d'une étude de cas longitudinale unique permet de comprendre en profondeur un phénomène non rare mais difficile d'accès. Elle permet ici d'analyser l'appropriation d'une pratique de soi dans un contexte organisationnel donné, en mettant en perspective les dynamiques individuelles et les dynamiques collectives de cette appropriation. Cette approche permet de prendre en compte les facteurs de contingence (évolutions stratégiques, réorganisations, changements de direction) ainsi que le point de vue de parties prenantes plus ou moins concernées par l'introduction d'un nouvel outil de gestion.

----- ENCADRE METHODOLOGIQUE -----

L'étude de cas suit le projet de la genèse de celui-ci (2013) à sa pérennisation dans l'entreprise (2018), via une approche documentaire et des entretiens avec les différentes

¹ Nom fictif donné à l'organisation pour des raisons de confidentialité

parties prenantes de l'entreprise permettant de saisir à la fois les effets de l'outil de gestion et son acceptation, ainsi que les événements clefs de l'organisation et les changements de contexte.

Le protocole de recherche a suivi les trois grandes phases du projet (a. lancement et expérimentation, b. déploiement et c. intégration / normalisation) avec à chaque fois des enjeux spécifiques et une collecte de données adaptée. Les moments de collecte de données sont indiqués dans le schéma chronologique du projet (annexe A, page 29).

a) Phase de lancement et d'expérimentation

OBJECTIF	METHODE	DONNEES COLLECTEES
Comprendre le contexte	Interviews + données secondaires sur l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - 3 interviews des dirigeants (VP stratégie, DG site, DRH) sur leurs connaissances de la PC, leurs attentes en termes de résultats et le contexte organisationnel - étude des sites web de l'entreprise et du groupe, actualités du groupe et interviews presse des dirigeants
Evaluer l'efficacité de la PC Comprendre le vécu des participants et la perception de l'entourage (N+1, collaborateurs)	Etude qualitative pré/post sur sept cadres dirigeants de l'entreprise suivant une formation à la PC (MBSR ₂)	40 entretiens approfondis en trois temps : <ul style="list-style-type: none"> - avant la formation (7 dirigeants) - 3 mois après la fin de la formation (7 dirigeants + formatrice) - un an après la formation à 360 degrés (participants, et leurs supérieurs hiérarchiques, leurs collaborateurs et pairs, soit 25 entretiens).

b) Phase de déploiement

OBJECTIF	METHODE	DONNEES COLLECTEES
Comprendre les leviers et freins au déploiement de l'outil de gestion dans l'organisation	Interviews de suivi	Entretiens annuels de suivi avec les participants au programme pilote, la formatrice, et les dirigeants de l'entreprise pour suivre les évolutions individuelles, le déploiement de l'initiative dans l'entreprise et l'évolution du contexte.
Confirmer l'efficacité de la PC, du vécu des participants et la perception de l'entourage (N+1, collaborateurs)	Réplication de l'étude qualitative pré/post sur une autre vague de formation impliquant 9 managers	30 entretiens approfondis en trois temps : <ul style="list-style-type: none"> - avant la formation (5 managers) - après la fin de la formation (5 managers) - 3 mois après la formation à 360 degrés, (participants, supérieurs hiérarchiques, deux collaborateurs, soit 20 entretiens)

² Ce programme (protocollé par l'hôpital universitaire du Massachussets et donné par des instructeurs certifiés) se déroule sur 8 semaines, à raison de deux heures de présentiel par semaine en groupe, plus une séance plus longue d'une demi-journée (soit 20 heures de présentiel au total) auxquelles s'ajoutent des exercices quotidiens proposés aux participants.

c) Phase de normalisation

OBJECTIF	METHODE	DONNEES COLLECTEES
Comprendre les leviers et freins au déploiement de l'outil de gestion dans l'organisation	Interviews de suivi	Entretiens annuels de suivi avec les participants au programme pilote, la formatrice, et les dirigeants de l'entreprise pour suivre les évolutions individuelles, le déploiement de l'initiative dans l'entreprise et l'évolution du contexte.

Le matériel recueilli (transcription intégrale d'entretiens enregistrés ou prise de note exhaustive) a été analysé et codé par les auteurs et un assistant de recherche. Les résultats ont été soumis aux parties prenantes lors de 3 restitutions dans l'organisation.

En complément des interviews un journal de recherche a été tenu afin de consigner les éléments et dates clefs.

2.2. LA PLEINE CONSCIENCE CHEZ BEARINGTECH : TOUTE UNE HISTOIRE

2.2.1. La phase de lancement et d'expérimentation (janvier 2013-avril 2014) : un contexte favorable

L'apparition de la PC comme outil de gestion chez BearingTech, est le fruit d'un contexte organisationnel propice et d'enjeux individuels. Elle peut se décomposer en deux sous-phases, une première de lancement ou d'initiation (a), suivie d'une étude pilote (b)

a) Initiation : aux sources du projet.

Le groupe américain auquel appartient BearingTech (désormais BT) promeut depuis 2008 une philosophie gestionnaire mettant au même niveau la performance financière et le développement des salariés. Les entités du groupe affichent cette politique dans leur communication : « Learning and developing ourselves is a co-equal objective along with superior financial returns ». La vision du CEO promeut le développement personnel comme moyen d'atteindre l'excellence et la performance : « People who are focused on developing themselves pursue excellence. When excellence is pursued, financial returns are superior » (site web du groupe).

Le VP strategy de BT est proche du CEO du groupe : Il partage complètement cette vision du développement des individus comme facteur clef de performance. Début 2013, à la suite d'un séminaire stratégique du groupe lors duquel il a assisté à une présentation sur le thème de la PC au travail, il propose au comité de direction de BT d'expérimenter un programme de PC pour les managers. Cette approche est présentée comme alignée opérationnellement avec la philosophie de développement du groupe, comme susceptible d'augmenter la performance de

l'entreprise de manière durable (« quand on a tout optimisé, il faut trouver de nouveaux leviers de performance, pourquoi pas la mindfulness ») et enfin comme un moyen de montrer au CEO et au groupe que l'entreprise est à la pointe de l'innovation managériale et proactive dans les actions de développement des collaborateurs. Le comité de direction décide de lancer un programme pilote doublé d'une recherche de ses effets et nous mandate sur ce second aspect. Il fait appel à une formatrice qui propose de mettre en œuvre un programme MBSR classique.

b) Un programme pilote sur les cadres dirigeants

La première phase d'expérimentation du programme de PC est l'objet d'une dynamique vertueuse d'appropriation. Le premier groupe comprend des dirigeants qui participent au programme dans une recherche de bénéfices autant personnels que collectifs. Ils sont tous (sauf un) membres du comité de direction de l'entreprise. Ils souhaitent expérimenter le dispositif sur eux-mêmes avant de le déployer plus largement, tant pour en mesurer les effets potentiels que pour des raisons personnelles. L'interview des acteurs clefs, en début de programme, révèle en effet des motivations individuelles : deux d'entre eux sont engagés dans des programmes de type Master of Business Administration et voient cela comme un complément, deux autres s'intéressent fortement au développement personnel, deux autres sont membres d'un groupe de co-développement. Seul l'un d'entre eux s'estime là de manière « prescrite » par l'organisation.

A l'issue du programme, les participants estiment que le comité de direction fonctionne mieux, de manière plus apaisée. L'équipe de direction a pris une nouvelle dynamique et les entrants les plus récents se sont fédérés et soudés au travers du programme. Pour les répondants, le programme est emblématique d'une entreprise à la pointe, qui prend soin des gens et créatrice de sens. Une certaine fierté transparait dans les discours concernant « ceux qui font de la mindfulness » mais aussi une fierté de l'action de l'entreprise, que ce soit chez les participants au programme ou chez les autres parties prenantes.

Concernant l'efficacité du dispositif, les résultats montrent des effets individuels mesurables : un rapport plus sain au travail (prévention de 2 burnout notamment), des managers évoluant vers un rôle de coach ou de traducteur vis-à-vis de leurs équipes. Les participants à cette phase du programme ont tous réinterrogé leur rapport au travail et le sens de leur activité. Ils estiment avoir acquis une hauteur de vue leur permettant de mieux accompagner leur équipe et les enjeux de l'organisation. Du point de vue collectif, leurs collaborateurs disent avoir plus

d'autonomie et travailler dans un contexte plus serein. Néanmoins les effets directs en termes de performance restent difficiles à mesurer. Par ailleurs, le déploiement du projet après des autres niveaux hiérarchiques tarde à se mettre en place.

2.2.2. Un déploiement chaotique (mai 2014, juin 2017)

Le déploiement de l'outil se fait après une phase de latence de plus d'un an (a). Il est presque immédiatement freiné par une restructuration qui modifie les rapports de pouvoir (b).

a) Une période de doutes et d'hésitation (latence)

Le déploiement du programme aux n-1 de l'entreprise prend du temps, bien que les participants au programme pilote soient les décideurs et soient unanimement convaincus du bénéfice du programme.

Pour autant, la PC comme outil de gestion se matérialise dans l'organisation au niveau du comité de direction. D'abord sous forme de temps de méditation en début de réunion. Puis lors des séminaires d'équipe thématiques où elle devient un outil de travail collectif pour aborder des sujets managériaux nouveaux (ex : créativité, régulation émotionnelle, auto-motivation). Enfin, un groupe de pratique se réunissant tous les 15 jours est mis en place par et pour les dirigeants ayant participé au programme pilote. C'est un espace de soutien à la pratique individuelle, mais également un espace de régulation collective institutionnalisé.

Dans le même temps, l'un des participants/dirigeants évolue personnellement très fortement en tant que manager et fédère ses collaborateurs autour d'un projet de « libération » de leur service (c'est-à-dire s'inscrivant dans une démarche d'entreprise libérée). Il estime que ce projet est une conséquence directe du programme de PC.

Malgré ces éléments positifs, le déploiement aux strates hiérarchiques inférieures ne se décide pas. Les hésitations portent avant tout sur la manière de présenter le programme et les risques d'image en interne et auprès des clients et des fournisseurs. Elles portent dans une moindre mesure sur des questionnements quant aux effets collectifs qui leur semblent moins visibles, bien que mesurés par les chercheurs. Mais derrière ces enjeux, se cache la question du partage d'expérience des dirigeants vers leurs N-1. Ils ont besoin de temps pour s'appropriier l'outil individuellement avant de le diffuser au reste de l'entreprise. Il faut près d'un an pour que les premiers participants s'approprient individuellement et collectivement ce nouvel outil de gestion et commencent à s'autonomiser dans son utilisation.

Au final, quand la décision de lancer 2 nouveaux groupes de formation est prise, les managers (n-1) accueillent avec enthousiasme le programme : il apparaît que celui-ci avait revêtu une

dimension symbolique de « truc de dirigeants », un peu mystérieux, réservé à une élite et générant de la frustration pour ceux qui n’y avaient pas accès.

b) Rupture symbolique et jeux de pouvoir

La DRH qui accompagne le lancement des vagues 2 et 3 de formation obtient une promotion au sein du groupe, pour partie due à la visibilité que lui a donné le projet « mindfulness @ work ». Elle quitte l’entreprise pour une autre division avant le début de ces nouvelles formations.

Conjointement au lancement de la troisième vague de formation, le groupe décide une restructuration globale au niveau international : BT subit une vague de licenciements destinée à rétablir une profitabilité en baisse. Cette restructuration est vécue comme une rupture symbolique et une trahison par ceux qui ont œuvré au déploiement d’un outil innovant au service d’une stratégie fondée sur le développement des collaborateurs. Les résultats financiers priment finalement sur « l’humain ».

Dans ce contexte, les acteurs se repositionnent individuellement et collectivement :

- Le service en cours de libération est potentiellement le plus impacté par la restructuration. Le projet de « libération » est en stand-by et le collectif subit une pression très forte. Le « libérateur » est sur la sellette mais vit cela avec recul et sérénité. Il rassure pairs et collaborateurs et devient une sorte de pilier psychique dans le groupe.
- Le VP strategy, décide pour la première fois de sa vie de prendre 3 semaines de congés et part seul sur le Chemin de Compostelle. Quelques mois après son retour, il décide de prendre sa retraite et de consacrer son énergie à sa famille plutôt qu’à l’entreprise.
- Le DG accompagne la restructuration. Il hésite à démissionner mais refuse « de fuir ». Il est heurté par la politique du groupe et perturbé par la libération d’un de ses services. Il craint d’avoir ouvert la boîte de Pandore et se sent dépassé par le processus. Il atteint une limite entre sa connaissance de la PC et sa propre capacité à en faire une pratique managériale.

Du point de vue individuel, les dirigeants ayant suivi la formation, s’autonomisent. Ils se laissent moins instrumentaliser par le contexte organisationnel. L’entreprise perd progressivement un certain nombre de ses dirigeants.

La nouvelle DRH arrive avec la vague 3 de formation. Suite à celle-ci, elle ne souhaite pas renouveler le contrat d’accompagnement pour le groupe de pratique et lancer de nouvelles

vagues de formation. Elle est peu disponible, fait trainer le dossier. C'est finalement le DG qui la court-circuite et signe le renouvellement du contrat afin de poursuivre le projet.

Le « libérateur » reprend le projet de libération de son service et pousse chaque membre de son équipe à s'autonomiser. Menacé un temps par la restructuration, il est finalement promu, prend la direction d'un site de la division et rend compte directement au CEO du groupe sur un certain nombre de sujets. En allant jusqu'au bout de la démarche de PC à titre personnel, et en ayant réussi à mobiliser ses collaborateurs dans la même voie, il est identifié comme étant capable de donner corps à la vision du groupe.

La PC continue d'exister dans l'entreprise avec des séminaires ponctuels thématiques centrés sur l'exercice du management (ex : intelligence émotionnelle, bienveillance, motivation...) et un groupe de pratique pour managers.

2.2.3. Repositionnement et normalisation de l'outil (juillet 2017-décembre 2018)

Le DG quitte finalement le groupe pour une nouvelle aventure professionnelle. Dès son départ, la DRH annule les séminaires PC programmés et souhaite annuler également les formations à venir. Mais le programme ne peut être arrêté purement et simplement compte tenu de la place qu'il a pris dans l'organisation. Les collaborateurs attendent les vagues de formation suivantes, d'autant plus que les tensions sont fortes suite à la restructuration.

Un dernier groupe de formation est proposé aux managers. Le groupe suivant est réorienté par la direction (DG et DRH) vers les non-managers. Elle n'en voit pas l'intérêt pour les managers. Les contenus managériaux ne sont pas assez visibles (« on n'y parle pas assez de management ») et les effets jugés insuffisants (« moi je ne vois pas en quoi ils ont changé de manière de manager »). Pourtant, l'évaluation scientifique des effets sur un second groupe de managers a confirmé les bénéfices mesurés sur les dirigeants.

Au même moment, la présidente US de la division donne une interview dans laquelle elle valorise la méditation comme outil de développement managérial. Alors que la vision se déploie au plus haut niveau du groupe et de la division, la filiale française, la plus avancée dans sa mise en œuvre, semble faire machine arrière et renoncer à la PC comme outil de gestion.

La direction met un terme au contrat de la formatrice en PC pour les formations de groupes et l'accompagnement des groupes de pratique. Cependant elle lui confie quelques mois après une mission de coaching individuel / PC pour des salariés en difficulté. La dimension

collective de l'outil persiste cependant au travers d'un groupe de pratique qui est auto-organisé par les participants.

Finalement, la PC comme outil de gestion est repositionnée comme un outil d'accompagnement individuel. Elle redevient une pratique de soi sans ambition de transformation collective.

2.3. LOGIQUES D'APPROPRIATION INDIVIDUELLES VS. COLLECTIVES

Chacune des phases de l'histoire du projet peut faire l'objet d'une analyse selon les 4 dimensions de Grimand (rationnelle, cognitive, sociopolitique et symbolique), et aussi bien dans une perspective individuelle que collective.

Les éléments clefs sont synthétisés dans le tableau 3 (page suivante) et nous présentons ci-dessous les résultats par dimension.

2.3.1. Dimension rationnelle : une rationalité très limitée

L'observation qualitative des effets de la PC sur deux groupes de participants sont concordants et apportent des preuves d'efficacité de l'outil. La formation produit des effets positifs sur la santé au travail des participants (prévention du burnout, amélioration des expériences de récupération, diminution du stress) et s'accompagne de bénéfices managériaux (plus de délégation, plus d'authenticité, prise de recul et meilleure perception des enjeux de l'organisation). Ces bénéfices sont notés chez les dirigeants mais aussi chez les managers intermédiaires.

Les bénéfices sont perçus nettement par les participants mais également par leurs subordonnés. Cependant les effets collectifs bien que mis en évidence par l'étude scientifique, ne semblent pas suffisamment perceptibles par la direction de l'entreprise, même après une étude confirmatoire. L'ambition initiale de faire de la PC le vecteur d'une nouvelle culture de travail est peu à peu abandonnée. La restructuration signe son coup d'arrêt. La PC est donc repositionnée comme un outil vecteur d'efficacité individuelle qui démontre son efficacité dans l'accompagnement des salariés en difficultés.

Finalement, la dimension rationnelle des bénéfices de la PC comme outil de gestion se révèle très insuffisante pour l'emporter sur les autres logiques d'appropriation qui sont prédominantes, notamment la dimension sociopolitique.

2.3.2. Dimension cognitive : un outil qui questionne et que l'on questionne

Les participants soulignent un véritable effet de la PC sur les représentations qu'ils ont de leur travail, de leur performance et sur leurs pratiques managériales. L'outil produit de la

réflexivité et aligne individuellement les acteurs sur la vision portée par le groupe d'une croissance combinant performance économique et développement humain. Cependant la restructuration annoncée de manière brutale produit une situation de dissonance cognitive chez les participants. Le désalignement entre action imposée et valeurs prônées crée une perte de sens. Les acteurs cherchent à résoudre cette dissonance au niveau individuel en quittant l'entreprise ou en se distanciant des discours managériaux et s'autonomisant (comme le fait le « libérateur »).

Du point de vue collectif, ce contexte conduit à mettre en débat les propriétés de l'outil et son sens au sein du collectif. Progressivement, la représentation de l'outil dans l'organisation évolue

et conduit à son repositionnement comme un outil individuel, centré sur la santé au travail. Ce repositionnement permet de résoudre la situation de dissonance cognitive au niveau collectif.

Au-delà des effets de contexte (restructuration), c'est aussi la complexité et le caractère expérientiel et non matériel de l'outil qui rendent l'articulation individuel / collectif difficile : les participants soulignent la difficulté à en partager les bénéfices avec leurs pairs ou leurs collaborateurs.

2.3.3. Dimension sociopolitique : l'outil enjeu de pouvoir

La dimension sociopolitique est celle qui explique le mieux le parcours de l'outil dans l'organisation.

En 1ère partie de projet, un cercle vertueux s'instaure rapidement. Les intérêts individuels (visibilité dans le groupe, développement de compétences utiles à la carrière) soutiennent une appropriation collective de l'outil. En retour, cette appropriation renforce le pouvoir des promoteurs de l'outil au sein de l'organisation.

En deuxième partie de projet l'outil déstabilise l'équilibre des pouvoirs. Certains en tirent parti pour développer leur carrière : mais du coup ils freinent par leur départ le déploiement de l'outil. D'autres s'autonomisent, remettent en cause l'organisation collective habituelle et bousculent l'équilibre des pouvoirs : la libération d'un service par l'un des participants est cohérente avec les valeurs prônées par le groupe, mais perturbe une partie de la direction qui craint de perdre le contrôle et d'avoir « ouvert la boîte de Pandore ». Certains participants à la PC quittent BT pour plus de liberté ou plus de sens.

Tableau 3 : logiques d'appropriations individuelle et collective par phase du projet chez BearingTech

Etapes de la recherche	Expérimentation pilote				Déploiement de l'outil				Intégration / normalisation	
Phase du projet	(A) Lancement		(B) Etude pilote		(C) Latence		(D) Déploiement et jeux de pouvoirs		(E) Repositionnement et normalisation	
Description de la phase	Etape de choix de la PC comme outil de gestion		Expérimentation de la PC par un groupe de 7 dirigeants		Temps de latence / hésitations retardant le déploiement de l'outil		Déploiement puis remise en cause de l'outil		Repositionnement de l'outil par les nouveaux dirigeants de l'entreprise	
Perspective / Dimension	Individuelle	Collective	Individuelle	Collective	Individuelle	Collective	Individuelle	Collective	Individuelle	Collective
Rationnelle	Volonté de tester à titre personnel	Recherche d'optimisation opérationnelle Alignement stratégique	Participants convaincus des bénéfices pour eux-mêmes	Bénéfices collectifs perçus comme peu visibles Groupe de direction qui fonctionne mieux		Bénéfices collectifs mis en valeur par les résultats de la recherche : + Santé au travail + qualité du management	PC comme moyen de faire face à la crise (restructuration) pour beaucoup de managers	Confirmation des effets positifs de la PC par la recherche	Efficacité reconnue sur les situations individuelles difficiles	
Cognitive		PC comme outil de transformation global vers un management plus humain	Remise en perspective de sa manière de manager / travailler		Temps de maturation et appropriation individuel de l'outil	Difficulté à communiquer l'intérêt et les bénéfices de l'outil en interne. Crainte des perceptions extérieures	Dissonance entre situation vécue et prescription de l'outil	Discours questionnant la pertinence de l'outil comme outil de transformation au sein de la direction		Repositionnement de l'outil sur des enjeux individuels et de santé
Socio-politique	1 acteur clef au pouvoir important promeut le projet	Légitimation de l'initiative par le groupe et le CEO	Des motivations personnelles soutiennent l'adoption	Alliance des dirigeants récemment entrés autour de la PC	Le projet a donné une visibilité à la DRH qui est promue. Le départ de la DRH prive le projet d'un soutien majeur	Initiative de « Libération » d'un service réinterrogeant l'équilibre des pouvoirs dans l'organisation	Départ de soutiens majeurs au projet	Outil enjeux de pouvoir au sein de la direction Le groupe réaffirme son intérêt pour la PC alors que la direction France se désengage	Départ du dernier soutien majeur du projet	Outil défendu par les collaborateurs, devient impossible à supprimer
Symbolique		Être un exemple dans le groupe		Entreprise à la pointe de l'innovation managériale		Vu en interne comme un « truc pour dirigeant ». Aliméte de la frustration		Rupture symbolique entre humanisme de l'outil et restructuration		

Dans ce contexte de restructuration et d'équilibre des pouvoirs changeant, les nouveaux entrants au collège de direction affirment leur pouvoir contre l'outil et cherchent à le « débrancher ». Mais les attentes collectives et la pression des collaborateurs montrent très vite qu'il n'est pas possible de le rayer d'un trait.

Sur cette dimension, les interactions entre niveau individuel et collectif sont particulièrement marquées. Les jeux de pouvoir individuels et collectifs s'expriment pleinement sur un objet devenu symbolique.

2.3.4. Dimension symbolique : force du symbole vs neutralité de l'outil normalisé

La perspective symbolique existe essentiellement au niveau collectif. Tout au long de son parcours au sein de BT, l'outil de gestion a revêtu des significations symboliques diversifiées.

Pour les dirigeants, et vis-à-vis du groupe, la PC est au départ le signe d'une entreprise exemplaire (dans le groupe) et à la pointe de l'innovation managériale (par rapport à d'autres entreprises). Pour les collaborateurs, l'outil revêt progressivement une image élitiste réservée aux dirigeants et alimente de la frustration.

Dans la période de restructuration, une rupture symbolique s'opère entre humanisme de l'outil et primauté affichée de l'optimisation opérationnelle. L'outil devient pour certains le symbole de la trahison des promesses du groupe et de l'insincérité des valeurs prônées, et, pour d'autres, celui qui marque la nécessité de revenir à une philosophie gestionnaire froide et rationnelle. Ce faisant, il devient un symbole de lutte de pouvoir entre deux philosophies gestionnaires qui s'affrontent.

Dans la phase de normalisation, l'outil perd finalement toute dimension symbolique, alors que celle-ci est essentielle aux moments clefs de sa vie (lancement et rupture symbolique). L'outil se banalise et devient un outil d'accompagnement individuel parmi d'autres.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION

3.1. UN JEU ENTRE LES DIFFERENTES LOGIQUES DE L'APPROPRIATION

Les résultats de notre recherche montrent que, pour les pratiques de soi, la dimension rationnelle est une approche qui explique assez peu le parcours d'un outil de gestion au sein d'une organisation. En effet, dans le cas que nous avons analysé, la présence d'une évaluation scientifique démontrant les effets individuels et collectifs de la mise en œuvre de l'outil a eu un effet limité. Les logiques socio-politiques et symboliques ont joué un rôle bien plus déterminant dans l'appropriation de l'outil de gestion puis dans sa marginalisation.

Cet enseignement est probablement valable pour tout type d'outil de gestion mais en ce qui concerne les pratiques de soi, il est renforcé par deux aspects. Le premier concerne l'immatérialité de l'outil et son caractère intangible. Ses effets ne sont pas rendus visibles, ils restent principalement dans les consciences et sont donc à la merci de n'importe quel retournement de situation, comme le départ d'un promoteur ou une restructuration qui challenge symboliquement le discours managérial qui porte l'outil. Le second concerne la difficulté pour ces outils à acquérir une légitimité au sein des organisations, soit parce qu'ils tirent leurs fondements théoriques d'approches considérées comme ésotériques ou fumeuses, soit parce qu'ils soutiennent un projet managérial orthogonal avec la culture managériale dominante dans les organisations contemporaines.

Ainsi, l'exemple des pratiques de soi permet de démontrer très clairement à quel point les quatre dimensions de l'appropriation du modèle de Grimand se contaminent et se renforcent mutuellement : elles se combinent dans une logique vertueuse d'appropriation de l'outil ou au contraire dans un cercle vicieux de désengagement de l'organisation et des individus vis-à-vis de l'outil et de la rhétorique qu'il emportait avec lui. Dans une logique vertueuse, la démonstration de l'efficacité de l'outil (dimension rationnelle) renforce les personnes qui portent l'outil dans l'organisation (dimension politique). Ceux-ci sont en bonne position pour diffuser une rhétorique qui sous-tend l'outil et est adoptée par les individus et les collectifs (dimension cognitive), rhétorique qui légitime l'outil et lui donne un sens particulier dans le contexte (dimension symbolique). Inversement, dans la phase de désengagement, l'outil perd sa puissance symbolique (dimension symbolique) et parallèlement perd les soutiens politiques qui le portaient (dimension politique), son efficacité devient invisible et est niée (dimension rationnelle) et il est même possible que ceux qui en bénéficient en ressentent moins les bienfaits que quand il était vécu comme un privilège (dimension cognitive), ce qui continue à alimenter le reflux de l'intérêt individuel et collectif pour l'outil.

3.2. LA DIALECTIQUE ENTRE DIMENSION INDIVIDUELLE ET DIMENSION COLLECTIVE

Un second enseignement important de nos résultats est de souligner l'intérêt de mettre en perspective les dynamiques individuelles et collectives dans l'analyse de l'appropriation des outils de gestion. Là encore, le fait d'analyser la dynamique d'appropriation d'une pratique de soi est riche d'enseignement.

L'analyse montre que le transfert de la dimension individuelle vers la dimension collective est tout sauf évident et automatique. Les premiers écrits sur les outils de gestion (Berry, 1983)

insistaient pour montrer que l'outil n'est pas l'auxiliaire discret de l'organisation et peut déployer une logique qui lui est propre. Dans le domaine des pratiques de soi, il existe souvent une croyance sous-jacente selon laquelle en changeant les individus, on pourra transformer l'organisation. Mais l'analyse montre à quel point, pour les pratiques de soi, le passage entre appropriation individuelle et appropriation collective est semé d'obstacles.

En appréhendant les processus d'appropriation à ces deux niveaux d'analyse, nous pouvons ainsi montrer de manière fine comment se réalise la rencontre entre un outil de gestion et une organisation (David, 1998), à travers des allers et des retours entre les logiques individuelles et les logiques collectives. Si la littérature a abondamment montré que sans appropriation, voire détournement, individuel, un outil reste lettre morte, nos résultats montrent qu'un outil de gestion doit également exister au niveau collectif et organisationnel pour déployer réellement ses effets. Il est donc pertinent d'analyser comment le déploiement individuel et le déploiement collectif s'articulent et se succèdent. Dans le domaine des pratiques de soi, il semble même que l'enjeu essentiel soit de faire exister les outils déployés au niveau collectif et ce, dans la durée. Alors qu'il peut sembler relativement facile et peu engageant de développer des dispositifs centrés sur les individus, cette nécessité rend alors le déploiement de ce type d'outils beaucoup plus complexe et difficile.

3.3. SUR LE DEPLOIEMENT DE LA PC AU TRAVAIL

Une troisième série d'enseignements concerne le déploiement de la PC au travail. Nous avons vu qu'il existe actuellement un mouvement assez favorable au déploiement de cet outil dans des organisations qui se veulent précurseurs, en lien avec une volonté de développer une nouvelle culture managériale davantage fondée sur la collaboration. Cette approche fait l'objet du soutien enthousiaste de certains acteurs, convaincus que ces dispositifs sont une porte d'entrée puissante dans un changement de paradigme managérial. Ils sont en revanche décriés par des acteurs qui y voient de nouvelles formes d'asservissement, à travers des outils qui pourraient être mobilisés pour asservir les consciences. Le cas de BT montre que l'outil ne répond à aucune de ces deux visions extrêmes. Il semble avoir un potentiel libérateur (comme le montre l'exemple de la libération d'un service et les départs de dirigeants en quête de sens qu'il a favorisé). Il semble également que l'outil n'est pas à lui seul générateur de performances et de transformations majeures, et que pour que cela soit rendu possible, sa mise en œuvre doit obéir à des conditions strictes.

3.4. RECOMMANDATIONS POUR METTRE EN ŒUVRE LA PC AU TRAVAIL

Ces résultats nous conduisent en effet à formuler trois recommandations majeures pour accompagner la mise en œuvre d'un programme de PC au travail :

- Ce programme doit s'inscrire dans une approche du management qui est compatible avec la philosophie de la PC, et centrée sur l'importance de l'humain au travail. Tout désalignement risque d'être destructeur et de créer des effets contreproductifs : départ des porteurs de projet, cynisme organisationnel...
- L'organisation qui souhaite développer la PC comme outil de gestion doit s'attacher à produire de la matérialité autour de l'outil, pour qu'il puisse s'inscrire dans la durée. Il doit apparaître concrètement et visiblement dans les routines de l'organisation pour se normaliser collectivement.
- Le développement de la PC au travail doit à terme être soutenu par d'autres outils qui s'inscrivent dans la même approche managériale : leadership authentique, communication non violente... Sans cohérence et continuité dans la politique de l'entreprise, les pratiques de soi peuvent se transformer en modes ou gadgets managériaux sans consistance.

3.5. CONCLUSION ET LIMITES

Cette recherche donne un éclairage nouveau sur les logiques d'appropriations et montre que le passage du niveau individuel au niveau collectif est loin d'être automatique.

Bien que menée sur une longue période, l'étude présentée n'est pas exempte de limites :

- De nombreuses précautions méthodologiques ont été prises, mais il reste difficile cependant d'apprécier tous les éléments contextuels qui peuvent entrer en ligne de compte sur une si longue période
- Le nombre de personnes formées à la PC reste limité dans l'entreprise étudiée. L'effet collectif et la dynamique d'ensemble restent donc à apprécier dans ce contexte d'une formation proposée à des personnes volontaires et qui ne se diffuse pas massivement dans l'organisation

De fait il serait intéressant de comparer la trajectoire d'un même outil dans une organisation parvenant à un déploiement auprès d'une proportion plus importante de salariés.

Enfin, la PC reste une pratique de soi particulière, porteuse de représentations parfois très clivantes. Il serait ainsi intéressant d'observer l'adoption de pratiques de soi moins sujettes à débat, comme les groupes de co-développement ou les formations à la communication non violente.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, Eric. 1991. « Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations ». *Academy of management review* 16 (3): 586-612.
- Aggeri, Franck, et Julie Labatut. 2010. « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion ». *Finance Contrôle Stratégie* 13 (3): 5-37.
- Berry, Michel. 1983. « Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ».
- Bessire, Dominique, Franck Brillet, Amaury Grimand, et Jérôme Méric. 2012. « De l'adoption à l'appropriation: une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation ».
- Brunel, Valérie. 2004. *Les managers de l'âme*. Entreprise & Société. La Découverte.
- Czuly, Christophe, et Fanny Poujol. 2018. « La pleine conscience au travail: une revue systématique de la littérature ». @ *GRH*, no 3: 97-123.
- David, Albert. 1998. « Outils de gestion et dynamique du changement ». *Revue française de gestion*, no 120: 44-59.
- De Vaujany, François Xavier. 2006. « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». *Management Avenir*, no 3: 109-26.
- De Vaujany, François-Xavier. 2005. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Editions.
- Desmarais, Céline, Sandra Dubouloz, Daniel Francoise, et Cécile Frank Prad. 2018. « Diffusion of a managerial innovation, nothing is ever played. The case of the diffusion of mindfulness in the workplace ». In *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montpellier.
- Detchessahar, Mathieu, et Benoît Journé. 2007. « Une approche narrative des outils de gestion ». *Revue française de gestion*, no 5: 77-92.
- Francoise, D. 2016. « Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers. » Grenoble Alpes. <http://www.theses.fr/2016GREAA028>.
- Garnoussi, Nadia. 2011. « Le Mindfulness ou la méditation pour la guérison et la croissance personnelle: des bricolages psychospirituels dans la médecine mentale ». *Sociologie* 3 (3): 259-75.
- Gold, ElunedSmith. 2010. « Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) for Primary School Teachers. » *Journal of Child & Family Studies* 19 (2): 184-89.
- Good, D. J., C. J. Lyddy, T. M. Glomb, J. E. Bono, K. W. Brown, M. K. Duffy, R. A. Baer, J. A. Brewer, et S. W. Lazar. 2016. « Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review ». *Journal of Management* 42 (1): 114-42.
- Grimand, Amaury. 2012. « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences ». *Management Avenir*, no 4: 237-57.

- Hatchuel, Armand, et Jean-Claude Moisdon. 1993. « Modèles et apprentissage organisationnel ». *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales (CESR)* 28 (905-2016-70226): 17-32.
- Hatchuel, Armand, et Benoît Weil. 1992. « L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts ». *Paris: Economica*, 263.
- Hülshager, Ute R., Hugo J. E. M. Alberts, Alina Feinholdt, et Jonas W. B. Lang. 2013. « Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology* 98 (2): 310-25.
- Kabat-Zinn, Jon. 2003. « Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. » *Clinical Psychology: Science and Practice* 10 (2): 144-56.
- Lorino, Philippe. 2007. « Un défi pour les sciences de gestion: le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective ». *Science du Management/Epistémique, Pragmatique et Ethique. PARIS (FRANCE)*, 69-83.
- Moisdon, Jean-Claude. 2015. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Olano, Henry A., Diana Kachan, Stacey L. Tannenbaum, Ashwin Mehta, Debra Annane, et David J. Lee. 2015. « Engagement in Mindfulness Practices by U.S. Adults: Sociodemographic Barriers ». *The Journal of Alternative and Complementary Medicine* 21 (2)
- Pezet, Eric. 2007. *Enquête sur les ascèses de la performance*. Vuibert. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00160392>.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence, et Cynthia Hardy. 2004. « Discourse and institutions ». *Academy of management review* 29 (4): 635-52.
- Roux, Michaël. 2017. *Les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales : élaboration d'un modèle explicatif*. Paris 10. <http://www.theses.fr/2017PA100149>.
- Schneider, Susan C., Maurizio Zollo, et Ramesh Manocha. 2010. « Developing Socially Responsible Behaviour in Managers ». *Journal of Corporate Citizenship*, n° 39 (Fall): 21-40.
- Segrestin, Denis. 2004. *Les chantiers du manager*. Armand Colin.
- Vaujany, François-Xavier de. 2015. *Sociomatérialité et information dans les organisations: entre bonheur et sens*. <https://www.deslibris.ca/ID/449781>.
- Vernazobres, Philippe. 2013. *La valeur ajoutée du coaching: Pour un développement managérial et organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage.

Annexe A : chronologie du projet (déploiement de l'outil, contexte, enjeux, recueil de données)

Calendrier	2013					2014					2015					2016					2017					2018																																													
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Etapes de la recherche	Lancement et expérimentation										Déploiement de l'outil															Intégration / normalisation																																													
Phase projet	(A) lancement					(B) étude pilote					(C) latence					(D) Déploiement et jeux de pouvoir					(E) repositionnement et normalisation																																																		
Déploiement de l'outil	Programmes formation PC										MBSR 1 (7 dirigeants)										MBSR 2 et 3 (17 managers)										MBSR 4 (7 managers)					MBSR 5 (7 non managers)																																			
	Groupes de pratique										Groupe dirigeants (supervisé)										groupes managers (supervisé)					groupes managers (auto-organisé)																																													
	Séminaires PC (direction)										*					*					*																																																		
	séminaires PC (managers)																				* (master class)					*					X (annulé)					X (annulé)																																			
	Coaching et PC																																																																						
Éléments de contexte	Grands jalons										X GO					Go séminaires					Go déploiement					Bras de fer DG/DRH					Annul. séminaires					Réorientation vers non-managers																																			
	"Libération" d'un service										(conférence "enhancing leadership awareness through mindfulness")										libération' d'un service					X Promotion 'libérateur'					X Départ 'libérateur' (démission)																																								
	Départs acteurs clefs																				X Départ DRH (promotion)					X Départ VP strategy (retraite)					X Départ DG (démission)																																								
	Arrivées acteurs clefs																				X Arrivée nouvelle DRH					X Arrivée Nouveau DG																																													
	Plan restructuration																				restructuration																																																		
Cours de l'action groupe (USD)										39					60					60					44					70					93					60																															
Enjeux du projet	Enthousiasme des nouveaux convertis										Craintes / trouver les bons mots										appropriation / autonomisation des acteurs					rupture symbolique					La PC enjeu de pouvoir opposition de 2 philosophies managériales					Mettre un terme					Pragmatisme																														
Recueil de données	Entretiens évaluation programme PC										* (pré-formation)					* (+ 3 mois)					* (+ 1 an)					* (pré-formation)					* (post)					* (+ 3 mois)																																			
	Entretiens parties prenantes										*					*					*					*					*					*																																			
	Restitution des résultats																				* (présentation interne)					* (présentation interne)					* (document)																																								

