Le mindfulness pour plus de bien-être au travail

« Ne pas écarter les vagues, mais apprendre à surfer dessus »

Solange Berger

Les entreprises qui proposent des séances de méditation à leurs collaborateurs sont encore relativement rares. Pourtant, à entendre ses pratiquants, cette technique a bien des vertus et mériterait que l'on s'y intéresse davantage.

Issue du bouddhisme, la pleine conscience — ou mindfulness — est utilisée chez nous surtout pour soigner le stress et la dépression, notamment. Elle consiste à ramener son attention sur l'instant présent, « avec curiosité et bienveillance, souligne Marjan Abadie, fondatrice de l'Institut Mindfulness, à Bruxelles. Car, sans la bienveillance, on va passer son temps à se harceler et refaire dans sa tête la 'to-do list', la réunion à venir, etc. Et, sans la curiosité, il n'y a pas ce mouvement vers la découverte de soi, de notre intériorité. »

Mais il s'agit d'une activité encore mal connue, mystérieuse et mal perçue, note Angelo Antole, ancien DRH reconverti dans le conseil. « Beaucoup de gens se demandent ce que cette pratique peut bien venir faire dans le monde de l'entreprise. Quand on explique aux managers ce dont il s'agit, soit ils sont étonnés, soit ils se disent que c'est peut-être quelque chose de bien à proposer aux travailleurs, mais plutôt comme un gadget. En tant que DRH, le m'étais baptisé directeur des Richesses Humaines. Aujourd'hui, j'essaie de mettre en œuvre ce à quoi je crois profondément. Mais ce n'est pas facile dans les grandes entreprises. Comme consultant, j'ai développé une formation dans laquelle j'utilise effectivement la méditation. »

> « Le mindfulness aide à savoir dans quelle direction mettre son énergie »

Une pratique non religieuse

Angelo Antole préfère parler de méditation plutôt que de mindfulness. « Pour ma part, je pratique une méditation de nature taoïste, mais qui n'est pas religieuse. Elle se vit à travers la pratique du qi-gong, qui se rapproche du tai-chi. Je l'ai découverte par hasard. J'avais des problèmes de dos et un ami m'a conseillé le qi-gong. » Depuis dix ans, il essaye de vivre cette médiation au quotidien. « C'est d'abord une pratique personnelle. Je l'utilise souvent dans la vie de tous les jours, mais aussi dans ma vie professionnelle. Lors de chaque grande négociation, elle m'a été utile. Parfois même avant une réunion difficile, je proposais à mes collaborateurs quelques minutes de silence. Le monde de l'entreprise autorise un certain nombre de choses, en interdit d'autres. Certaines organisations favorisent par exemple la pratique du sport, le fait de faire une sieste,... Je suis plutôt dans ce courant-là. Je suis partisan de favoriser la méditation dans l'entreprise, mais il faut qu'elle reste un choix personnel. Mais c'est vrai qu'il y a beaucoup de souffrance dans les organisations. Les gens se prennent la tête. Pour éviter cela, il faudrait une prise de terre : la méditation... »

La médiation apporte énormément à ses pratiquants. « Déjà le simple fait de se rendre compte qu'on respire, note-t-il. Elle aide à découvrir qui l'on est véritablement. En Occident, nous sommes dans un monde tourné vers l'extérieur : on fait du sport pour rester mince, on met de la crème sur son visage pour ne pas avoir de rides,... Nous sommes fort dans l'apparence. Mais, à l'intérieur, c'est souvent un grand vide. Les gens se décrivent fréquemment par ce qu'ils ont, non par ce qu'ils sont. La méditation permet de se poser, de faire un véritable travail éthique : qui suis-je ? Qu'est-ce que je fais ? Si l'on est plus conscient, on est plus responsable de ce que l'on fait. La méditation renforce la concentration, le sens de l'écoute et la capacité de faire travailler le préfrontal plutôt que de se laisser emporter par ses émotions. On est dans l'instant présent. Si l'on pense à autre chose pendant le boulot, on risque de faire des bêtises. La méditation apporte également de la profondeur, du calme. On est moins dans l'agitation. Mais, paradoxalement, elle favorise l'action. »

Un ancrage dans la réalité

Un sentiment partagé. « La méditation permet de se concentrer pour agir mieux, de manière plus efficace, note Daniela Jost, qui a découvert le mindfulness il y a quatre ans. Elle aide à avoir les idées plus claires pour savoir dans quelle direction mettre son énergie. » Ancienne DRH de Keolys, elle a été confrontée au scepticisme de sa direction. « Si on engage un coach pour travailler avec un collaborateur, le résultat est peut-être plus direct. Avec le mindfulness, un CEO ne voit pas immédiatement les effets. Et puis, pour ceux qui ne le pratiquent pas, cela reste une démarche spirituelle. Or, ce

« Il y a beaucoup de souffrance dans les organisations. Les gens se prennent la tête. Pour éviter cela, il faudrait une prise de terre : la méditation… Elle apporte de la profondeur, du calme. On est moins dans l'agitation. Mais, paradoxalement, cela favorise l'action. »

© D.R.

n'est pas le cas, même si au départ, c'était aussi ma crainte. J'ai besoin de quelque chose d'ancré dans la réalité. Certains praticiens sont malheureusement parfois en-dehors… »

Aujourd'hui responsable RH au Comité olympique belge, Daniela Jost n'a pas encore mis en place de séances de mindfulness dans son organisation. « Quelques personnes sont en demande. C'est donc envisageable mais, pour l'instant il y a d'autres priorités. Je suis la première HR manager. Auparavant, la direction générale gérait les questions RH. Tout un travail d'évolution est mené depuis un an avec la mise en place de processus, de descriptions de fonctions, etc. »

Un choix de la direction

Si Angelo Antole n'a pas proposé de séances de méditation à son CEO quand il était DRH, c'est surtout parce qu'il estime que « la méditation doit s'intégrer dans une réflexion plus large qui vient du sommet de l'entreprise. Il faut qu'elle puisse prendre sens dans une politique de bien-être plus globale. » Et « quand la tête de l'entreprise dit 'je le veux', cela marche mieux, confirme Marjan Abadie. Il est important de montrer l'exemple. Dans certaines formations en entreprise, on ne travaille qu'avec les directeurs. Ensuite, il leur revient de faire infuser vers le bas. Dans d'autres, nous mélangeons tous les niveaux dans les séances. Cela devient un lieu où chacun vit son humanité sans avoir de rôle hiérarchique. »

> « La pratique intervient dans une politique globale de bien-être, de prévention des RPS »

Aux Pays-Bas, des séances de mindfulness vont être mises en place chez Eurocontrol pour augmenter la concentration et le bien-être physique et mental des collaborateurs. Non pas seulement pour limiter les risques de burn-out, mais pour aider à mieux gérer l'attention et la concentration au service des procédures qui nécessitent une grande vigilance. La démarche s'inscrit dans un projet global, qui va bien plus loin que la pleine conscience.»

Chez Urban.brussels, l'administration en charge du patrimoine et de l'urbanisme de la capitale, la proposition d'intégrer des séances de pleine conscience vient de la nouvelle directrice générale, Bety Waknine. « Elle y est très sensible, mais il fallait voir s'il existait un intérêt de la part de nos agents, confie Alexia Collet, conseillère en prévention. La période est très mouvementée pour nous depuis un an car nous faisions partie du Service public régional de Bruxelles et en avons été détachés. Une nouvelle administration a été créée. L'exercice a été psychologiquement difficile pour certains car nous ne savions pas où nous allions. Il y avait beaucoup d'inconnues concernant le fonctionnement, là où nous allions nous installer, le fait d'avoir une nouvelle directrice, etc. »

Ne rien imposer

Pour commencer, Urban.brussels, qui occupe 140 personnes, a prévu trois séances de test avec l'Institut Mindfulness. « Il s'agit de petites séances de 45 minutes. Rien n'est imposé. Nous avions limité les séances à 25 personnes et les places ont tout de suite été prises. Elles se passent dans nos locaux, en partie sur le temps de travail et en partie sur le temps personnel. Cela permet aux personnes de s'impliquer plus. »

La pratique du mindfulness est encouragée pour permettre à chacun de se déconnecter. « On s'arrête, on respire, on reprend ses esprits, conclut Alexia Collet. « Cette pratique intervient dans le cadre d'une politique plus globale de bien-être, de prévention des risques psychosociaux. Dans notre situation, cela fait vraiment du bien. Marjan Abadie utilise une image que j'aime beaucoup. Quand, en mer, il y a beaucoup de vagues, on ne peut pas les écarter, mais on peut apprendre à surfer dessus. »