



**BIEN VIVRE** *travail*



# LA MÉDITATION POUR CHANGER L'ENTREPRISE

Pour prendre soin de leurs salariés et d'eux-mêmes, certains patrons n'hésitent pas à recourir à une méthode qui fait ses preuves : la pleine conscience.

JACQUES PIGNOULAM PHOTO POUR LA VIE





**Je vous imagine déjà perplexe, un brin agacé peut-être ?** En voyant un énième article sur la pleine conscience, cet engouement venu d'outre-Atlantique pour une méthode qui, des coussins de nos salons aux salles de classe ou d'hôpitaux et maintenant d'entreprises, serait la nouvelle panacée d'un quotidien zen et apaisé. Mais, s'il vous plaît, ne filez pas trop vite préparer votre fin de semaine en page ciné ou d'après le programme télé ! L'expérience menée depuis quatre ans à Grenoble, et sur laquelle a enquêté Aurélie Sobocinski, vaut vraiment la peine qu'on s'y arrête. Des industriels de l'Isère, spécialisés dans les transports ou l'équipement automobile – et qui n'ont rien de bobos parisiens en quête de développement personnel ! –, ont expérimenté, par la pratique de la pleine conscience, des approches collectives nouvelles. Face à un contexte économique difficile, dans des secteurs concurrentiels, l'écoute, la coopération, la bienveillance et la reconnaissance nourrissent désormais le quotidien dans l'entreprise. Des mots qui ne sont pas de façade puisque ces principes ont conduit à repenser les manières de diriger mais aussi parfois de traiter avec les fournisseurs et concurrents. Un effet concret de ce que la « Mindfulness » bien adaptée et bien comprise peut générer dans les esprits et les habitudes lorsqu'elle redonne toute sa place à l'humain.



ÉLISABETH MARSHALL  
RÉDACTRICE EN CHEF, E.MARSHALL@LAVIE.FR

**M**éditer pour lutter contre la souffrance et le stress au travail. De plus en plus d'entreprises s'y mettent et encouragent leurs salariés à y recourir. Dans le même temps, certaines écoles de manager s'en emparent. Alors, assiste-t-on à une opération marketing ou aux prémices d'un changement managérial d'ampleur ? Auprès des DRH et des cadres, le recours de plus en plus fréquent à la pleine conscience – une technique de méditation mise au point aux États-Unis il y a une trentaine d'années par le Dr Jon Kabat-Zinn, sous le nom de « Mindfulness » – interroge. Serait-elle la nouvelle panacée face aux conditions de travail dégradées dans l'entreprise, les pressions accrues et l'accélération des mutations ?

« Au vu de son succès dans la Silicon Valley, on bénéficie d'un effet de mode. Chacun y va de sa cuisine et le risque est réel que beaucoup ne la pratiquent que pour le contrôle de soi et des autres »,

s'inquiète Dominique Steiler. Spécialiste de la gestion du stress, ce coach d'équipe paralympique puis pilote de chasse dans l'aéronavale, enseigne depuis 1998 aux futurs managers à Grenoble (voir interview page 65). Son approche inédite du travail – qui préconise notamment de prendre davantage soin de soi et des autres – et son appel à mener en parallèle un travail de fond sur les valeurs de l'entreprise ont particulièrement intéressé un groupe d'industriels de l'Isère. Ces derniers (PME, filiales de multinationales et réseaux d'entreprises) ont décidé de fonder une chaire au sein de l'École de management de Grenoble (GEM) qui a ouvert en 2012, avec pour titulaire Dominique Steiler. Son intitulé, Mindfulness, bien-être au travail et paix économique, détonne dans cet univers connu d'avantage pour la recherche d'excellence en matière de performance et de rentabilité, que de développement de richesses au service de la société.

À l'origine donc, cinq entreprises désireuses de renouveler leurs modèles managériaux et d'entreprise, avec l'idée de créer un autre type d'économie. Aujourd'hui, le projet rassemble 10 membres, dont 9, parmi lesquelles les assurances MMA et la multinationale A. Raymond, ont mis en place un programme autour de la pleine conscience.

## Les limites du système

Tout est parti d'un constat : « *L'hyper-performance mène à la destruction des personnes. Les vagues de burn-out le montrent tous les jours. On arrive à la limite du système : il faut repenser le monde du travail et la place de l'humain en son cœur. Même s'il y aura toujours de la souffrance et du stress, une autre approche est possible et c'est tout l'enjeu de notre proposition* », explique Dominique Steiler.

Pour Agnès Muir-Poulle, professeure associée à la chaire et auteure d'un *Petit Traité d'impertinence constructive* (Presses universitaires de Grenoble), le but de cette méthode de pleine conscience appliquée à l'entreprise est « *de retrouver une qualité de présence et d'attention aux événements – qu'ils soient bons ou mauvais – pour observer ce qu'il se passe et se positionner de la*



FRÉDÉRIC CHIGNARD / HANSLUCAS POUR LA VIE



*façon la plus juste et la plus authentique possible. L'entreprise se tromperait à focaliser sur l'augmentation de la performance des salariés et des chiffres, même si l'on peut penser qu'il y a un lien entre les deux ».*

Pour la première fois en mai dernier, les chefs d'entreprise liés à cette unité d'enseignement et de recherche singulière, issus majoritairement du secteur industriel de la région (et non du fameux creuset high-tech grenoblois), ont accepté d'exposer publiquement leur démarche et certains travaux entrepris depuis 2012. Un événement en soi : ils étaient restés jusqu'ici très discrets. À l'ordre du jour, pas de recette miracle dont tant de consultants voudraient faire leur miel. Place à la sobriété et au pragmatisme. « *Le buzz, ce n'est pas notre truc* », explique Géraldine Eyraud, DRH de l'entreprise A.Raymond, qui nous reçoit dans le siège très zen tout en bois et en transparence de l'entreprise grenobloise d'assemblage technique. « *On a hésité d'ailleurs à venir témoigner aujourd'hui. En lançant la méditation de pleine conscience (Mindfulness) au sein de notre société, on ne voulait pas tomber dans la dernière trouvaille à la mode, mais s'engager dans une démarche de fond, structurée et certifiée,*

*dans le sens d'un mieux-être au travail. Et on avance avec beaucoup de précaution. »*

« *Avec l'évolution des marchés, observe Laurent Monge, directeur général chez E2V, un autre partenaire, les attentes de fort rendement des investisseurs, la compétition mondialisée, la réalité économique de l'entreprise peuvent créer beaucoup de tensions. Le management pyramidal historique où l'on s'exprime peu et où l'on ne fait qu'exécuter n'est plus adapté à cette nouvelle donne. Le sens au travail évolue : les salariés veulent être impliqués dans les*

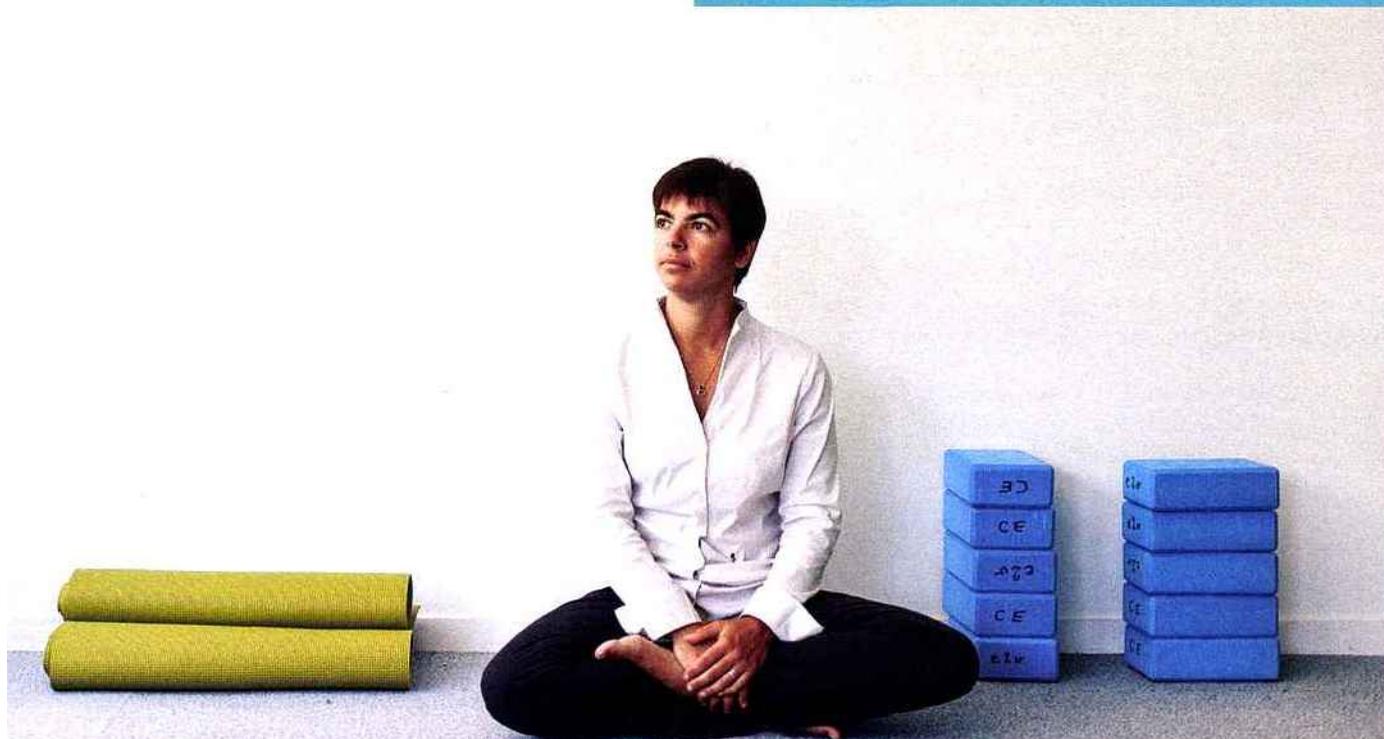
*choix et décisions qui les concernent. »*

Cette filiale française d'un groupe international spécialisé dans les semi-conducteurs a connu un plan social en 2006. Depuis, le comité de direction travaille à un changement global des pratiques managériales et des relations au sein de l'entreprise. L'objectif est simplement d'envisager le long terme : « *Pour assurer sa pérennité, parce que c'est aussi de cela qu'il s'agit, notre organisation doit devenir plus coopérative, mobiliser la créativité et l'intelligence collective. »*

## « Je me sens beaucoup plus connectée à mon état émotionnel »

» « Je suis venue d'abord par curiosité à cet atelier de pratique de Mindfulness proposé au sein de l'entreprise. Je ressentais le besoin de prendre du temps pour moi entre responsabilités professionnelles et vie personnelle, c'était à 100 à l'heure tout le temps ! Un coach encadre la session et nous entraîne dans nos émotions pour que l'on apprenne à mieux les gérer et à travailler ensemble. Cela ne vient pas tout de suite ! Mais après trois ans de pratique, je me sens beaucoup plus connectée à mon état émotionnel. Avant, je considérais que les émotions devaient rester aux portes de l'entreprise, aujourd'hui, je ne suis plus du tout choquée qu'elle vienne sur ce terrain-là, au contraire : je vois ça comme un tout ! »

ALIX DUCLOS, 38 ANS, RESPONSABLE DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES, CHEZ E2V





## « Cela a un effet radical »

» « J'ai fait le pari de la Mindfulness avec mon directeur il y a deux ans lorsque je suis devenu DRH. À l'époque, nous traversons un conflit social et des choses jusqu'alors peu visibles sont sorties : beaucoup de salariés se plaignaient de mal-être au travail, d'absence de reconnaissance et de sens. Pourtant, l'entreprise marchait bien, avec beaucoup d'avantages et des habitudes de travail assez bridées : on avait un peu oublié la place de l'humain, moi y compris ! Les cycles de pratique et de conférences nous ont amenés à une approche moins directive de nos équipes. En termes d'efficacité, cette place donnée aux émotions et à la relation a un effet radical : cela fait aussi partie des choses qui font qu'on a envie de travailler, d'avancer ensemble et de se donner. »

SÉBASTIEN BERTELOODT, 47 ANS,  
DRH CHEZ BÖLLHOFF (AUTOMOBILE)

Ainsi, un atelier hebdomadaire de méditation de pleine conscience y est proposé tous les lundis depuis trois ans par le comité d'entreprise (CE) aux collaborateurs volontaires – une quinzaine de personnes au total, tous métiers et niveaux hiérarchiques confondus. Dans une pièce entièrement tapissée de moquette, dédiée au yoga et à la méditation, les participants prennent place sur des briques de mousse ou des coussins, assis en cercle autour du formateur – un intervenant extérieur. « Pendant une heure, c'est comme un entraînement. On enchaîne les exercices de respiration, de "body scan", parfois aussi de marche lente dans l'espace, en étant attentifs à nos sensations tout en laissant glisser le flot de nos pensées pour apprendre à se recentrer dans n'importe quelle situation, y compris les plus stressantes », précise Alix Duclos, responsable de la section « Mindfulness » du CE et directrice industrielle du site grenoblois.

Pas de quoi faire bouger les lignes de tout un système, mais un « tremplin » efficace pour contribuer à la revalorisation des 375 salariés d'EzV et de leur travail auprès des clients, des actionnaires et... à leurs propres yeux, selon Alix Duclos.

## Valoriser le travail

« La pleine conscience ouvre à une connexion plus fine à soi-même et aux autres, avec plus de recul émotionnel. Manager ou pas, on devient plus apte à détecter à la fois ce qui fonctionne bien dans l'environnement professionnel, à pouvoir le valoriser – une vraie problématique dans l'entreprise – ; mais aussi et tout autant ce qui ne fonctionne pas, en prenant sa part de responsabilités et en cherchant à avancer avec, malgré tout, ce qui permet d'éviter bien des blocages et des dysfonctionnements ! », poursuit la jeune femme, qui pratique le Mindfulness depuis les débuts de l'initiative.





Chez Böllhoff, de fortes turbulences sociales ont aussi conduit la direction de cette grosse PME de la filière automobile, jusqu'à la méditation. « *Malgré de bons chiffres et de nombreux avantages sociaux, on avait oublié d'être attentifs à l'humain et à tout ce que le positionnement de manager peut induire au sein des équipes. Un vrai mal-être et beaucoup de complexité en résultaient* », reconnaît le DRH Sébastien Berteloodt. Après quatre ans et plusieurs cycles de formation et d'échanges avec les enseignants chercheurs de la chaire, une approche différente semble émerger auprès de l'industriel savoyard : « *On a beaucoup travaillé sur les questions de reconnaissance et de motivation, de fierté et d'appartenance, de respect et de soutien. Au sein des différents services de l'entreprise, un temps de débriefing debout de 5 à 10 minutes a lieu chaque midi. Chacun peut y partager les réalisations de la journée, les informations, les difficultés ainsi que son ressenti, avec les autres, sans critique ni jugement.* » De même, la société a totalement revu son système de primes exceptionnelles qui ne tombent plus de façon automatique mais sont désormais remises en main propre. Elle a repensé aussi le lancement de ses produits internationaux : « *Jusqu'à présent on le faisait en dehors de l'entreprise. Pour la première fois cette année tous les personnels qui l'ont souhaité ont été associés à une journée de présentation en atelier et*

*ont pu rencontrer l'équipe projet. Plus de la moitié se sont déplacés alors que l'on travaille aux trois huit, c'était inimaginable il y a deux ans encore.* »

Signe d'un changement de culture, l'entreprise A.Raymond, pionnière de la chaire, porte la démarche plus loin encore, jusque dans ses relations avec les fournisseurs, les partenaires et même les concurrents. Au point de proposer à l'un d'entre eux touché par une inondation de l'aider le temps de la réparation contre la promesse d'une compétition « *sans coups bas* »... « *C'est une question de cohérence* », précise la DRH, Géraldine Eyraud, entre ce qu'on cherche à vivre et à diffuser au sein de l'entreprise (plus de 45 employés sont formés à la méditation de pleine conscience) et le monde du travail extérieur.

## L'intelligence émotionnelle

Les (bons) sentiments auraient donc trouvé leur nouvelle économie ? « *Cette question de l'intelligence émotionnelle était taboue, et pourtant quel levier puissant, quel temps gagné quand les malentendus et les frustrations sont pris en compte !* », s'étonne Laurent Monge, qui savoure aussi avec elle « *la fin du mythe du leader parfait qui doit tout savoir* ». Reste que si la direction est « *bonne* », elle n'en demeure pas moins « *fragile* », insiste le dirigeant. « *Il faut tenir dans la durée.* »

AURÉLIE SOBOCINSKI

## Un outil pour réduire le stress et être plus présent

» LA MÉDITATION DE PLEINE CONSCIENCE (Mindfulness) consiste à diriger son attention d'une certaine manière, c'est-à-dire délibérément, au moment voulu, sans jugement de valeur. Elle emprunte au bouddhisme, mais aussi « *aux grandes traditions religieuses et systèmes de pensée occidentaux qui font place à cette capacité d'attention au présent et au ressenti non verbal, corporel et sensoriel* », explique Dominique Steiler, titulaire de l'unique chaire dédiée en France à la Mindfulness au sein de l'École de management de Grenoble (GEM). Une méthode adaptée et développée aux États-Unis à la fin des années 1970 à des fins thérapeutiques par le médecin américain Jon Kabat-Zinn. Il a pu en démontrer les effets dans la diminution du stress dû à la maladie, aux douleurs chroniques, aux traitements pénibles, en mettant notamment au point un programme rigoureux – la Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). Celui-ci est pratiqué en France depuis 2004 à l'hôpital Sainte-Anne, à Paris, dans le service du Dr Christophe André, psychiatre.