GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°30
FEVRIER 2021

Pour sa première lettre d'information de l'année 2021, le Groupe de confiance a exploré la pleine conscience. Il vous en dévoile les contours, les limites, les atouts et sa place dans le monde du travail, notamment par le biais du *leadership conscient*.

En vous souhaitant une bonne lecture.

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

REGARDS SUR LA PRATIQUE

La pleine conscience dans le monde du travail : un outil, de nouvelles perspectives, des potentiels et des limites

Au Groupe de confiance, nos usagers constatent parfois à quel point ils peuvent se laisser emporter dans des mécanismes psychologiques automatiques liés au stress : réactions vives, qu'elles soient verbales et/ou comportementales. En effet, nous n'avons pas toujours conscience de ces réactions automatiques qu'elles soient physiques, cognitives, comportementales ou physiologique. Cela, sans parler du fonctionnement naturel de notre cerveau qui, par exemple, peut nous emporter dans des biais cognitifs favorisant parfois des comportements inadéquats basés sur des croyances, des préjugés, des perceptions erronées, etc.

La pleine conscience, sujet de notre article, est un des moyens qui permet aux personnes de « prendre conscience », plutôt que de réagir automatiquement, afin d'envisager une réponse plus en phase avec la situation rencontrée.

Pratique laïque consistant en un entraînement à être dans l'instant présent, intentionnellement et sans jugement, la pleine conscience ou « Mindfulness » en anglais, implique aussi le développement d'une attitude fondamentale : la bienveillance. Son efficacité est aujourd'hui reconnue scientifiquement pour aider à la gestion du stress et à la régulation émotionnelle, notamment. Sa pratique a généré depuis une vingtaine d'années un intérêt croissant dans différents milieux, à tous niveaux de la société, dont la santé, l'éducation, le sport mais aussi dans les prisons. Pas étonnant que le milieu professionnel et organisationnel s'y soient intéressés également.

Image par Daniel Glauber de Pixabay

Née dans les années 90', la vague de la pleine conscience s'est adressée dans un premier temps aux individus, dans une dynamique thérapeutique et de développement personnel. De très nombreuses études et une quantité impressionnante d'ouvrages, des ventes par milliers, sans parler d'émissions de radio, de documentaires ou de reportages télévisuels attestent de l'intérêt que la pleine conscience suscite de manière transversale dans la société.

Dans le monde de l'entreprise

Depuis une quinzaine d'années, la pleine conscience s'est invitée dans les entreprises. De grandes structures américaines ont fait figure de pionnières telles Google et Hewlett Packard. La tendance existe aussi en Suisse romande. A Genève, des organisations comme le CICR et les HUG s'y sont mises. Les institutions publiques ne sont pas en reste : l'Etat et la Ville de Genève, l'Etat de Fribourg pour ne citer qu'eux, offrent à leurs collaboratrices-teurs des initiations.

Apports pour le monde du travail

Les raisons de cet intérêt sont simples. La pratique, les attitudes et les compétences que développe la pleine conscience, semblent pouvoir répondre à plusieurs enjeux : la gestion du stress, le management, le leadership, l'amélioration du bien-être, l'efficacité individuelle et collective ainsi que de la capacité d'une organisation à innover.

Selon le centre « Ressource Mindfulness », un leader genevois de la pleine conscience, l'impact physiologique de la mindfulness en fait une contribution forte à davantage de bien-être, notamment à la prévention des burnouts. Un point majeur pour les entreprises, de plus en plus soucieuses de la santé de leurs collaboratrices-teurs, notamment en raison des coûts générés par le stress. Pour rappel, ces coûts, dans notre pays étaient évalués en 2012 par le Secrétariat de l'Economie (SECO) à 10 milliards de francs par an.

La pleine conscience c'est quoi ?

Une définition généralement acceptée de la pleine conscience est celle du médecin américain Jon Kabat-Zinn qui a introduit le concept en médecine et en psychologie occidentale : *« La pleine conscience signifie être attentif au moment présent, d'une manière intentionnelle, avec bienveillance et sans jugement »*.

D'autres définitions plus spécifiques ont été proposées. L'une d'elles est celle de la professeure Ruth Baer et de ses collègues, selon laquelle la pleine conscience comporte cinq composantes : l'observation des sensations, perceptions, pensées et émotions ; l'identification avec des mots de ces observations ; la non-réactivité à l'expérience intérieure ; le non-jugement de l'expérience (constater sans condamner...) ; la réponse, l'agissement avec conscience. La démarche est tout sauf passive. Elle responsabilise et engage l'individu dans son développement personnel et son impact sur le groupe social.

Technique expérientielle, des attitudes et compétences qui se développent

La pleine conscience est un état, une manière d'être. C'est également un outil, une technique qui soutient l'état que l'on cherche à cultiver. La démarche est éminemment expérientielle, basée sur l'expérience que nous en faisons et sur des exercices de méditation laïque, notamment.

La pleine conscience nous incite à observer intentionnellement, comme un-e témoin bienveillant-e, ce qui est en train de se produire en soi. La posture ouverte et non-jugeante, nous invite à sortir de certains mécanismes naturels du « bien, mal, juste, faux, pas assez ou trop, … » et des élans intérieurs automatiques. Il s'agit simplement, dans un premier temps, de prendre conscience de ses pensées, valeurs, sensations physiques, tensions, impulsions, etc.

Image par John Hain de Pixabay

La pleine conscience, ce sont aussi des attitudes, qui fondent la pratique. Outre la bienveillance, l'ouverture et le non-jugement, le ou la pratiquant-e exerce : le regard neuf sur l'expérience, le lâcher-prise, la patience, la confiance et l'effort « juste » (ou adéquat, pour soi, dans l'instant). C'est simple, mais pas facile car nos habitudes et nos réactions automatiques sont tenaces.

Aspects psychologiques

La pleine conscience met en jeu deux facettes complémentaires de l'attention : l'attention focalisée et l'attention ouverte. La première stabilise la nature volatile du mental en focalisant son attention sur un « objet » tels : la respiration, un sens, le corps. La seconde est une présence directe et immédiate de l'ensemble des expériences intérieures, dépourvue de toute interprétation. L'attention ouverte est le cœur de la pleine conscience. Elle transforme de façon radicale notre rapport aux expériences.

Les techniques de pleine conscience permettent de conserver l'accès au cortex préfrontal, responsable de fonctions cognitives complexes telles la prise de décision, le contrôle exécutif (lié aux fonctions exécutives) et le raisonnement, en cas de stress particulièrement. Cela peut se révéler clé pour augmenter la résilience et réduire l'anxiété. Ramener son esprit « ici et maintenant » peut aider aussi la prise de décision rationnelle et, globalement, augmenter le sentiment positif face à une situation.

Les concepts psychologiques qui comportent une composante de pleine conscience sont notamment la flexibilité psychologique et la compassion (bienveillance). Depuis les années 90', la psychologie a beaucoup étudié les mécanismes de la pleine conscience sur l'individu et sur le groupe, notamment sous l'angle cognitif comportemental dont la thérapie d'acceptation et d'engagement. On peut parler de notion de reconnaissance de ce que l'on vit, de faire avec ce que l'on vit, et d'engagement personnel et responsable (conscient) dans la réponse adéquate à fournir pour la situation donnée, avec bienveillance.

Bienfaits pour les individus, les collaborateurs et collaboratrices

La perspective du développement personnel, de la découverte de soi et de l'acquisition d'outils par la pratique de la pleine conscience, est validée par les milieux scientifiques. Elle a été développée dans de nombreux pays (Etats-Unis, Europe, Canada, etc.). La plupart des programmes basés sur des pratiques de pleine conscience ont montré des résultats significatifs comme :

- une conscience améliorée de ce qui se passe dans le corps et au niveau émotionnel (mieux se connaître) ;
- une capacité améliorée à s'interrompre avant de réagir (cognition/décision consciente) ;
- une habileté accrue à gérer l'anxiété, la colère, à réduire les tensions ;
- une capacité améliorée à prendre de la distance tant physique, que morale ou mentale ;
- une meilleure régulation attentionnelle (limitation des distractions).

Image par nugroho dwi hartawan de Pixabay

Comment y parvenir ?

Tout comme il est impossible d'apprendre à jouer du piano en lisant un livre, il est improbable de développer quelque compétence de pleine conscience que ce soit en ne s'y confrontant pas. Rien à voir donc avec une pastille que nous avalons parfois contre le mal de tête et qui nous soulage au bout de quelques minutes.

La pratique déploie ses effets à force d'entraînement. S'engager avec la pleine conscience ressemble à cultiver son jardin. Tout commence donc par le terrain, la volonté, puis le semis qu'on arrose, l'apprentissage dont on prend soin jour après jour. Dans la démarche, un certain effort personnel est indispensable et la régularité de la pratique une dimension essentielle. Pas étonnant qu'on fasse référence au terme de « pratique ».

Image par Shameer Pk de Pixabay

Un processus d'apprentissage structuré

Se lancer dans l'apprentissage, nécessite un accompagnement professionnel, afin de favoriser le développement des différentes « briques de compétences ». Des protocoles d'apprentissage structurés ont été créés et validés scientifiquement. Les plus connus visent le stress et l'anxiété, la réduction des rechutes dépressives, les problèmes d'addiction.

Une valeur sûre dans la gestion du stress est connue sous l'appellation « programme de réduction du stress basé sur la mindfulness (MBSR) ». Les formations sont guidées par des instructeurs-trices formé-e-s. Elles durent entre 8 et 9 semaines, à raison de 2 heures de groupe par semaine, ainsi qu'une journée en silence, et demandent une implication personnelle d'environ 45 minutes par jour (exercices et pratiques).

Durant les séances en groupe, l'instructrice-eur utilise des outils de communication tels : la reformulation, la reconnaissance, le dialogue exploratoire et l'enseignement didactique. Il s'agit de favoriser la reconnaissance de l'expérience, de mettre en évidence les tendances habituelles et naturelles que nous connaissons tous, de favoriser l'acceptation de ce qui est là, mais également de prendre conscience de nos difficultés (évitement, détresse, réactions liées aux émotions).

La dernière séance formelle invite le ou la participant-e à poursuivre, riche de son apprentissage naissant, ses propres expériences et sa pratique sur son chemin de vie. Cela ne fait que commencer. A ce stade déjà, les bénéfices se font déjà ressentir.

Redéfinition du sens, de l'engagement dans le cadre de l'entreprise et du système

A ce jour, la plupart des démarches en entreprises consistent à offrir aux collaborateurs et aux collaboratrices des outils concrets, utiles à la gestion du stress. Ce faisant, de plus en plus d'acteurs du monde professionnel ont réalisé que la pratique de la pleine conscience contribue activement à la redéfinition du sens et de l'engagement de chacun-e au sein des entreprises. Par ailleurs, à différents niveaux, cela participe à enrichir le regard que chacun-e porte sur son quotidien au travail. D'autre part, les décideurs et dirigeants constatent que le « leadership » individuel et collectif cultivé avec la pleine conscience favorise le cheminement autant vers la détermination que vers la compassion.

Sébastien Henry, entrepreneur français et conférencier, dans un article du journal Forbes en 2017 énonce que la pratique peut contribuer de manière positive à l'entreprise sous cinq formes :

- plus de justesse dans la prise de décision, car l'apaisement de l'esprit lié à la mindfulness permet un écoute plus fine des signaux faibles ;
- davantage d'harmonie dans les équipes, dans la mesure où la mindfulness favorise une écoute attentive de soi et des autres ;
- une plus grande créativité ;
- une meilleure connaissance de soi et de ses zones d'ombre ;
- un meilleur équilibre entre bien-être et performance.

D'une simple, mais pas facile, manière d'être présent-e dans l'instant, la pratique de la pleine conscience sous-tend de nouvelles perspectives dans un monde qui cherche des pistes d'évolution. Le potentiel véhiculé par la pratique de la pleine conscience semble vaste et transversal, de l'individu vers le système. Cela autorise le déploiement du courage, de la lucidité et de l'intelligence nécessaires à un engagement harmonieux, autant au niveau économique qu'humain et environnemental. Elle suscite également de nouvelles idées managériales telle celle d'un leadership plus conscient.

Leadership conscient : vers un changement de paradigme

Il y a comme un effet papillon avec la pleine conscience qui, dans son sillage, voit émerger la notion de leadership conscient comme voie managériale novatrice. Un leadership conscient des enjeux et responsable des conséquences de ses décisions, élevant le niveau de conscience des organisations.

Le leadership traditionnel insistait jusqu'alors sur la performance, la productivité et la profitabilité. Ces concepts sont de plus en plus mis à mal par la quantité de dommages engendrés pour les personnes et la collectivité (tensions, conflits, stress et mal-être au travail), pour l'économie (coûts des arrêts maladie et des burnouts), sans parler de la planète (surexploitation, crise climatique, etc.).

Le paradigme du leadership conscient implique d'être davantage à l'écoute de soi et des autres, de réfléchir aux impacts de ses choix et décisions. Cette manière de concevoir le management vise le bien-être de toutes les parties prenantes (employeurs et employé-e-s, managers et collaboratrices-teurs), le succès de l'organisation plutôt que des intérêts personnels.

Elle engage dans la démarche la prise de conscience individuelle, du groupe également, de chacune et de chacun dans son rôle, vers une responsabilisation consciente de chaque partie du système. En reprenant les notions de la pleine conscience, il s'agit d'encourager les organisations et leurs composantes à évoluer vers un état de conscience supérieur où les sujets sont totalement engagés dans ce qu'ils font.

Ce concept a émergé il y a environ 10 ans, promu par les travaux de Janice Marturano, ancienne vice-présidente de l'entreprise américaine General Mills, considérés comme pionniers en matière de pleine conscience dans le monde du travail. Certaines études ont en effet montré que la détresse psychologique diminuait pour les travailleuses-eurs se prêtant à l'exercice, en même temps que le niveau de satisfaction des client-e-s augmentait.

Retour sur investissements

Si l'enjeu est de contribuer au bien-être de l'entreprise et de ses composantes, dont la santé des travailleuses-eurs eux-mêmes, il y aussi une source d'économie pour la collectivité. Les interventions basées sur la pleine conscience ont un coût financier relativement modeste. Une estimation de « retour sur investissement » a été présentée dans un rapport parlementaire anglais de 2015 intitulé « Mindful Nation UK »: une livre sterling investie dans des interventions basées sur la pleine conscience permettrait d'en économiser environ sept.

Les attitudes et les compétences que développe la pleine conscience, permettent ainsi d'envisager des modifications positives dans de très nombreux mécanismes sociaux présents dans le monde professionnel : relations interpersonnelles, communication, régulation des conflits, gestion, prise de décision, éthique, etc. Dans un mouvement sociétal de cette ampleur, les perspectives sont porteuses d'espoirs. Mais attention, la pleine conscience n'est pas une pilule miracle. Par ailleurs, gare aux dérives, aux prétextes, aux manipulations et aux faux semblants.

Image par Gerd Altmann de Pixabay

Risques et limites

Une critique souvent exprimée est que la mindfulness pourrait servir à cacher les dysfonctionnements de l'entreprise ou du management : on proposerait des formations aux collaboratrices et aux collaborateurs afin qu'ils ressentent moins les effets de ces travers, tout en les laissant perdurer. Le risque d'instrumentalisation existe en effet si les intérêts économiques sont privilégiés par rapport à la dimension humaine, composante indissociable de la performance de l'entreprise.

Une autre dérive serait celle de confiner la pleine conscience à une seule technique de la vie intérieure de l'individu, ou d'en faire un instrument visant à conformer la personne et ses comportements aux systèmes managériaux et organisationnels.

La marchandisation de la démarche est également un écueil. Si de plus en plus d'instructeurs sont formés, le monde de l'entreprise est un environnement complexe. Il est important pour tout manager ou dirigeant-e souhaitant évaluer la perspective d'implanter la démarche en son sein, de pouvoir s'adresser à des personnes compétentes et expérimentées dans le domaine précis du travail.

Attention aussi aux dérives possibles de manière individuelle : certaines personnes peuvent se servir des stratégies de pleine conscience pour éviter des réflexions essentielles. Au lieu d'appréhender de façon rationnelle un défi professionnel ou un dilemme moral, elles pourraient préférer se déconnecter de leurs soucis et se replier sur soi. La difficulté ici est que certains problèmes demandent plus de réflexion, parfois de communication aussi.

Et puis, autre mise en garde : nous ne sommes pas toutes et tous intéressé-e-s ou prêt-e-s à entamer un tel chemin. La pratique étant relativement « confrontante », des résistances peuvent émerger parmi les collaboratrices et collaborateurs, qui ont peut-être d'autres outils. Il n'est pas concevable d'obliger les individus à aller sur cette voie.

Un grand défi pour l'entreprise

La pratique de la pleine conscience et sa mise en place nécessitent de la volonté et un certain effort de la part de l'individu mais également du groupe dans lequel elle s'insère. Ce n'est pas simple pour l'entreprise. Faut-il engager tous les collaboratrices et les collaborateurs dans la démarche de groupe ? Démarrer le processus seulement avec les personnes motivées ? Par ailleurs, l'outil de l'expression n'est pas toujours aisé à appréhender pour les participant-e-s, des collègues aux rôles hiérarchiques distincts, dont certain-e-s redoutent le jugement des autres.

Les protocoles existants sont adaptables au milieu professionnel. Par exemple, les séances en groupe peuvent être écourtées, parfois offertes durant les heures de travail, parfois destinées aux managers et aux collaborateurs en groupes séparés. Certains contenus et exercices peuvent être centrés sur les questions professionnelles. La formation de base peut durer plusieurs mois, à raison d'une fois par semaine ou tous les quinze jours. Des espaces de pratiques peuvent aussi être aménagés au sein de l'entreprise, etc.

Apprendre et intégrer les principes de la pleine conscience en milieu de travail constitue un grand défi pour les entreprises. Outre l'apprentissage de la technique et l'acquisition de savoirs, du temps et de la pratique sont fondamentaux pour favoriser l'intégration mentale, sommative et émotionnelle de nouvelles habitudes afin de se défaire des anciens mécanismes. C'est donc une démarche d'évolution dans le temps, engageante à différents niveaux : individuel, structurel et organisationnel.

Il revient donc aux actrices et aux acteurs souhaitant stimuler et accompagner la démarche, ainsi qu'aux décideur-e-s d'être vigilant-e-s, de se questionner sur les enjeux, sur l'utilisation dans le cadre de l'entreprise, conscient-e-s des dérives possibles en veillant au respect des différents aspects éthiques fondamentaux véhiculés par la pleine conscience.

Orientations nécessaires dans le monde de l'entreprise

La disponibilité d'études sur le lien entre la pleine conscience et la « performance » impliquant la bienveillance s'est accrue depuis quelques années. Témoignant de l'intérêt systémique d'une telle démarche, en 2012, à Grenoble, une chaire de recherche et d'enseignement Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique a même été créée. D'autres institutions ont vu le jour aux quatre coins de la planète que ce soit en Europe, en Amérique. Elles représentent un soutien nécessaire pour parvenir, dans une approche globale, à conduire chacune et chacun à prendre en main sa place dans le monde de l'entreprise et pour y contribuer pleinement.

Envisager de proposer la pratique de manière individuelle dans un premier temps, revient à encourager la personne à se responsabiliser dans une démarche de gestion du stress et émotionnelle. C'est ce qui est effectué la plupart du temps. Il est tout à fait envisageable de systématiser la démarche à différents domaines et niveaux de formations, notamment dans les écoles de management. Nous n'en sommes pas encore là, mais des initiatives existent.

Pour que la démarche puisse avoir un impact systémique sur l'entreprise, et éventuellement sur le système global dans lequel l'entreprise prend place, cela nécessitera sans nul doute encore un peu de temps. La prise de conscience du potentiel de la pratique à ces différents niveaux se déploie petit à petit. On peut y voir une piste prometteuse en vue d'une transformation globale et nécessaire que le monde semble chercher depuis quelques décennies.

Image par truthseeker08 de Pixabay

Formation Etat de Genève:

- https://prod.etat-ge.ch/formationrh/sc1105DisplayAction.do?idstage=SEM1161&trivue=domaine&typevue=cours&offre=EG

Références :

- Kabat-Zinn, J. (2016). *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience.* Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- https://baronmag.com/2020/01/la-bienveillance-la-vision-et-le-lien-social-au-coeur-du-leadership-conscient/
- https://casacom.ca/2020/03/19/covid-19-comment-la-pleine-conscience-peut-apporter-du-repit-aux-employes/
- https://theconversation.com/la-pleine-conscience-en-entreprise-a-t-elle-un-avenir-96924
- https://www.forbes.fr/management/la-mindfulness-en-entreprise-un-mouvement-de-fond-est-engage-des-reperes-pour-sy-retrouver/?cn-reloaded=1
- https://www.ressource-mindfulness.ch/entreprises/

***