

# MÉDITER EN CRAVATE

HÉLOÏSE JUNIER

La méditation s'ancre désormais dans le quotidien des entreprises, pour le bien-être de ses salariés. Simple effet de mode ou réel antidote au stress ?

**L**a méditation. Il suffit de l'évoquer pour que l'on imagine de suite un moine en position du lotus face à une forêt luxuriante, une femme assise en tailleur, vêtue de blanc, les bras posés sur les genoux face à une mer calme, ou encore un homme au sommet d'une montagne verdoyante. Tous solitaires. À présent, pour vous représenter ce qu'est la méditation en entreprise, remplacez l'habit tibétain par le costume trois pièces ou le jean du vendredi, la position du lotus par une simple station assise sur une chaise de bureau, et la forêt luxuriante par une machine à café. Le principe : se rendre témoin de ce qui se passe en nous, de nos pensées, de nos sensations corporelles, de notre respiration, centrées sur la réalité et le moment présent. Tout cela sur notre lieu de travail. Il s'agit là d'une véritable fusion entre une pratique orientale vieille de 3000 ans et l'entreprise, à savoir un univers aux codes très actuels, où un salarié est en moyenne interrompu toutes les trois minutes par un coup de téléphone, un e-mail ou un texto. « Nous vivons dans une société où l'on a tendance à être toujours dans l'action et où on ne prend plus le temps d'être pleinement dans ce qu'on fait, de profiter pleinement de l'instant » rappelle Rebecca Shankland (1).

## Un pont entre sagesse et business

L'introduction des programmes de méditation est relativement récente, les premières études en milieu professionnel étant apparues dans la littérature anglo-saxonne, il y a moins de dix ans. Parmi les contextes de travail examinés, « le milieu médical a bénéficié d'une attention toute particulière en raison de la difficulté inhérente aux conditions de travail affrontées par les professionnels de la santé, et qui a fait du stress et du burn-out des maladies endémiques à cette activité », nous explique Lionel Strub (2). Parallèlement, d'autres milieux professionnels ont joué, à leur tour, le rôle de laboratoire de recherche. Parmi les organisations du travail qui ont ouvert leurs portes à la méditation, nous retrouvons Google en tête du peloton. En 2007 y apparaît le programme « Search inside yourself » développé par Chade-Meng Tan, un des premiers ingénieurs de l'entreprise. Il est mondialement reconnu pour y avoir créé une sorte d'atelier de méditation, au point d'avoir suscité l'intérêt de quelques célébrités internationales, dont l'ancien président des États-Unis Bill Clinton, l'actuel président Barack Obama, l'actrice américaine Gwyneth Paltrow ou encore le Dalaï-Lama. Au siège français de Google, à l'inverse, la méditation est

bien moins instituée, et demeure occasionnelle. De plus en plus de dirigeants, notamment ceux des domaines technologiques, s'adonnent à la méditation pour se ressourcer, optimiser leur sang-froid et booster leur concentration. Parmi les plus célèbres, citons Steve Jobs, co-fondateur d'Apple, Jeff Weiner, homme d'affaire chez LinkedIn, ou encore Evan Williams, co-fondateur de Twitter. La France met elle aussi le pied à l'étrier : parmi d'autres, « en 2013, le Centre des jeunes dirigeants, section régionale Rhône-Alpes, a mis en place une commission "expérimentation de la pleine conscience" afin d'en faire bénéficier ses membres volontaires », nous précise Lionel Strub. Individuellement, des salariés s'attellent à la méditation de leur propre initiative, sur la base d'ateliers collectifs, de séances individuelles ou encore d'ouvrages spécialisés... Pour autant, la méditation occidentale reste jeune, encore à un stade embryonnaire en francophonie. Selon Lionel Strub, les cadres sont la cible principale des programmes de pleine conscience. L'idée est de tenter de diminuer l'impact psychologique potentiellement négatif des événements professionnels stressants inhérents à la fonction de *manager*, en mettant en place des comportements d'approche positifs destinés à



DailyFresh Graphics

## Parmi les organisations qui ont ouvert leurs portes à la méditation, nous retrouvons Google en tête du peloton.

le protéger : « L'interprétation des situations stressantes est un point essentiel. L'un des objectifs centraux de la méditation est alors d'amener un changement du style perceptif des expériences et donc de la vision que le manager a de la situation », note Lionel Strub. Rebecca Shankland complète : « Les managers peuvent ainsi améliorer leur capacité à percevoir les besoins des salariés et participer activement à la mise en place d'un climat de confiance qui favoriserait le mieux-être de chacun, tout en conservant une bonne productivité ».

### Fermez les yeux, confortablement assis sur votre chaise...

À présent, passons aux choses sérieuses. Comment se déroule une séance de méditation en entreprise ? Par qui est-elle dispensée ? Ici, pas de

culte, ni de propos religieux. L'objectif : se (re)centrer sur la réalité et le moment présent. Lionel Strub nous indique qu'il s'agit généralement d'un intervenant extérieur expérimenté qui officie dans le cadre d'un programme structuré et codifié. Le format est de 8 séances, d'une durée de 16 à 24 heures. Il s'agit d'une série de séances qui s'inscrit dans un processus progressif, à la fois collectif et individuel, permettant aux salariés de s'entraîner aux différentes techniques de méditation. Les participants adoptent différentes postures (assise, debout, couchée), selon les pratiques d'entraînement proposées. Une précision : il n'y a pas d'obligation à fermer les yeux, cette consigne pouvant se révéler émotionnellement trop difficile à assumer pour certains individus. L'intervenant les invite, à

travers une voix posée, à se focaliser sur leur attention, leur respiration, leurs sensations corporelles, leurs perceptions, leurs émotions, les vagabondages de l'esprit. Après quoi, l'intervenant leur propose d'appliquer ces principes de méditation à l'ensemble des activités professionnelles.

L'idée fondamentale de ces programmes consiste en effet à transférer des nouveaux comportements mentaux au sein d'événements quotidiens du travail. « L'entraînement à la méditation de pleine conscience nous apprend à devenir plus réceptifs à la nature automatique et programmée de nos réactions mentales sur le plan émotionnel et conceptuel lorsque nous sommes confrontés à une situation donnée », nous précise Lionel Strub. Développer un tel comportement mental permet ainsi d'observer directement ce qui se passe dans l'instant sans déformer la réalité au travers d'interprétations, d'associations, d'idées préconçues, d'opinions préconstruites. Cette vision globale »



Alex Belomlinsky/Istock

## Celui qui méditait dans les toilettes

François, 29 ans, est cadre au siège d'une grande banque internationale. Pris dans un quotidien effréné et multitâche aux responsabilités oppressantes, il s'est mis à la méditation, de son propre chef. Pour ce faire, François a téléchargé une application de méditation sur son mobile, dans laquelle une voix douce et sereine, accompagnée d'une musique d'ambiance, le guide. Il nous raconte : «*Au sein de l'entreprise dans laquelle j'exerce, l'heure n'est pas à la méditation. Ainsi, pour ne pas passer pour un marginal, je préfère m'isoler pour méditer. Équipé de mon smartphone et de cette application mobile, je prends le temps de méditer dans le parking aux heures creuses, dans mon bureau lorsqu'il est vide, les stores baissés, voire dans les toilettes quand les couloirs grouillent de monde ! Dès lors, je m'assois, je ferme les yeux et je me laisse guider par cette voix. J'ai ressenti les bénéfices de la méditation dès les premiers jours. Cet entraînement à la pleine conscience m'a permis de réduire nettement toutes mes ruminations mentales, de ressentir quand je suis épuisé, quand je suis nerveux, quand je suis injuste envers mes équipes, quand j'ai besoin d'une pause. J'ai pris l'habitude d'observer mes sensations corporelles lors de situations de stress, ainsi que les émotions qu'elles entraînaient. Depuis, j'ai l'impression de gagner en objectivité, comme si je m'observais du haut de la pièce ! Paradoxalement, je me sens comme plus libre de mes émotions.* »

Propos recueillis par H.J.

» «*juste* » permet alors à l'individu de s'extraire de ses réactions habituelles en apportant des réponses appropriées, basées sur la seule réalité objective de la situation. Par ailleurs, «*apprendre à focaliser son attention*

*sur un objet particulier, telle la respiration, permet au sujet de développer une attention concentrée et maintenue sur un objet de référence et, par là même, de prendre son mental en flagrant délit à chaque fois que celui-ci l'éloigne, en*

*vagabondant, de ce qui se passe dans l'instant, puis de le reporter sur l'objet de focalisation initial* », poursuit Lionel Strub. Concrètement, cet entraînement permet à l'individu d'être plus pleinement présent à sa tâche.

D'ailleurs, pas besoin d'être un grand spécialiste pour s'adonner quotidiennement à la méditation sur son lieu de travail. Le moindre épisode de notre vie professionnelle peut faire office de pause de pleine conscience. Par exemple, le fait de se laver les mains et de se concentrer sur l'eau qui coule sur notre peau, le savon qui glisse entre nos doigts, la serviette qui vient caresser nos mains. Nous pouvons aussi méditer en allant déposer quelques lettres au service courrier du rez-de-chaussée. Dès lors, il s'agira d'investir dans chacun de nos gestes (empiler les enveloppes, les saisir dans nos mains, descendre les marches d'un escalier, actionner une poignée, parcourir un couloir...) l'intégralité de notre conscience, afin de se sentir bien ancré dans le présent, à l'écoute de nos sensations. Comme nous l'indique Lionel Strub, il n'y a pas de «*bonne* » ou de «*mauvaise* » séance de méditation. Celle-ci ne doit faire l'objet d'aucune attente, ni d'aucun objectif à atteindre. Seule compte la simple intention de la personne : à savoir, faire face à l'expérience directe et apprendre à observer avec lucidité notre fonctionnement. «*La méditation est de manière générale très bien acceptée par les salariés, d'autant plus qu'il s'agit d'une démarche basée sur le volontariat* », rappelle Lionel Strub.

### Qu'en disent les études scientifiques ?

Si cette pratique de la méditation remporte autant les suffrages des

## La méditation a ses limites

Les ateliers formalisés de méditation *made in company* ont leurs limites : « Les recherches montrent que les bénéfices sont surtout perceptibles pour les individus qui pratiquent réellement hors du cadre du groupe organisé. Or, certains participants ne parviennent pas à pratiquer en raison de la difficulté à se frayer une place dans leur planning quotidien », souligne Rébecca Shankland. Par ailleurs, même si le programme de méditation est plutôt bien vécu par les salariés, il peut en fragiliser certains, comme le souligne Lionel Strub. En effet, la pleine conscience va réduire chez le sujet sa tendance à l'évitement et l'encourager à aller au contact de ses sensations, de ses émotions, de ses pensées, et ainsi le confronter à ses propres vulnérabilités.

H.J.

maîtres de la Silicon Valley, c'est parce que ses bienfaits sont avérés : les études montrent que ces pratiques mèneraient à de meilleures capacités d'attention, de concentration, de résolution de problèmes, de créativité, d'innovation, et réduiraient même l'absentéisme. « Les chercheurs travaillant sur la pleine conscience au sein de notre laboratoire considèrent aujourd'hui que la capacité à accueillir l'instant présent, appelée *acceptation*, ne constitue pas en soi la meilleure façon de vivre mais qu'elle permet une amélioration de la flexibilité psychologique, en raison du fait qu'habituellement nous avons justement tendance à être dans le jugement et la réactivité », indique Rébecca Shankland. Les mécanismes impliqués sont nombreux et encore en pleine exploration dans les recherches. Les travaux ont mis en évidence des effets positifs de la méditation sur une meilleure régulation physiologique du stress, un mal qui sévit fortement dans le milieu professionnel. Sur le plan psychologique, la pleine conscience améliore la capacité du salarié à réguler ses émotions négatives, à ne pas ressasser ses pensées obsédantes. Entre les remontrances de votre patron, les *laisus* acerbes de vos clients et les réflexions blessantes de certains de vos collègues, il peut être complexe d'être serein, frais et dispo, et ainsi d'accorder toute son énergie psychique à la réalisation de son job. Le cortisol, hormone du stress sécrétée dans votre organisme lorsque l'on vous adresse des critiques, met beaucoup plus de temps à se dissiper que l'ocytocine, une hormone de bien-être et de l'attachement

sécrétée lorsque l'on vous adresse des compliments. Sans oublier que plus on tente de fuir une pensée, plus elle risque de revenir. Rébecca Shankland nous explique comment la méditation restaure alors une certaine souplesse psychique : « Si je vous dis de ne pas penser à un ours blanc pendant cinq minutes, vous allez y penser bien plus que si je n'avais pas proposé cette consigne. À l'inverse, si je vous propose d'accueillir toute pensée qui survient dans votre champ de conscience et de la laisser repartir à son rythme, comme elle est venue, vous aurez toutes sortes de pensées qui viendront et vous ne perdrez pas d'énergie psychique à essayer d'éradiquer une pensée de votre esprit ». C'est pourquoi il est conseillé de pratiquer la méditation durant les quelques minutes précédant des circonstances spécifiques telles qu'une réunion avec le *big boss*, une conférence ou encore le rendez-vous mensuel avec LE client insatiable. Finalement, n'est-ce pas une manière d'apprendre aux salariés à supporter tout et n'importe quoi au boulot, sans s'insurger ? « En effet, il faut être vigilant sur ce point. Ceci nous renvoie à la problématique du stress au travail et des programmes dits de "gestion du stress" déployés depuis une vingtaine d'années dans les entreprises, à savoir que certains

employeurs auraient pu proposer ce type d'interventions à leurs salariés dans le seul but de mieux les outiller pour faire face aux situations stressantes et d'augmenter ainsi leur charge de travail sans qu'ils ne puissent rétorquer », explique Rébecca Shankland.

Et puis, restons lucides : même si la méditation offre de précieux bénéfices aux salariés, elle n'en demeure pas moins un marché juteux boosté par la préoccupation du stress en entreprise. La multiplication des offres d'ateliers, des CD, des applications mobiles, des ouvrages, des DVD et des cursus destinés à former des intervenants qualifiés en témoigne. Son essor est imminent. Alors, à vos marques, prêts ? Méditez ! ●

(1) Maître de conférences au Laboratoire inter-universitaire de psychologie à l'université Pierre Mendès France à Grenoble, et auteur de *La Psychologie positive* (Dunod, 2014).

(2) Docteur en psychologie, psychologue, enseignant-chercheur, Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et paix économique et coauteur avec Dominique Steiler de « Investir dans le capital Pleine conscience : l'évidence d'une valeur ajoutée pour les entreprises en termes de bien-être et de performance au travail », *Psychologie positive en environnement professionnel*, De Boeck, 2013.