

senter à d'autres entreprises intéressées. Nous avons échangé à ce sujet avec Schneider Electric et un grand assureur va lancer un programme de mindfulness, après avoir vu ce que nous avons fait. »

Attention cependant à ne pas confondre méditation et bien-être, prévient Geneviève Ardon, qui a travaillé dans les ressources humaines avant de se reconverter, en 2012, en instructeur de méditation de pleine conscience, selon le protocole MBSR de Jon Kabat-Zinn (Mindfulness Based Stress Reduction ou « réduction du stress basée sur la pleine conscience ») : « L'entreprise a besoin que ce soit cadré, balisé. Et les participants de se protéger : quand nous travaillons sur un événement désagréable pendant une séance, je les sécurise en leur disant qu'ils doivent garder pour eux certains sentiments si cela peut leur porter préjudice de les partager en public. Puis d'y réfléchir en dehors du lieu de travail. La méditation, ce n'est pas du team building! C'est de l'écoute et de la bienveillance à soi-même qui sera ensuite portée autour de soi. Plus qu'un outil, c'est un questionnement : qui est-on ? que ressent-on ? Il faut stopper le pilotage automatique, les réactions au quart de tour, pour prendre de la distance avec les émotions et les pensées. Cela crée alors un espace de liberté et de choix pour agir en toute conscience. » Elle ne souhaite pas s'adresser uniquement aux managers et dirigeants – une démarche élitiste qu'elle refuse. Et elle joue franc jeu avec ses clients : « Je ne me permets pas de leur dire que la méditation réduit le stress. Je n'ai pas de baguette magique ! La mindfulness permet d'être mieux avec soi-même et le stress peut alors diminuer, mais elle ne l'empêche pas ! Elle fait prendre conscience de son corps pour mieux accueillir les angoisses. »

Il arrive malheureusement que des consultants en développement personnel ou coachs en entreprise voient dans la méditation de pleine conscience une nouvelle technique à la mode. Ils la présentent à leurs clients avec un argumentaire très marketing, sans se soucier des nuances et précautions pourtant nécessaires. Des risques de dérives mercantiles et un manque d'éthique dénoncés par Geneviève Hamelet, présidente de l'Association pour le développement de la mindfulness (ADM) : « Certains instructeurs vendent la mindfulness au travail parce que la formation professionnelle est en général mieux payée que les cours aux particuliers. Des opportunistes s'engouffrent dans ce créneau sans vraie formation. Cela dévalorise la pleine conscience qui est une démarche profonde. Il ne faut pas la pervertir en outil de performance. » La méditation pour les patrons, un bon filon ? « Je suis catastrophé par le manque de sérieux et de courage qu'il peut y avoir dans la méditation en entreprise, regrette Fabrice Midal. On la dilue dans le jargon du coaching, on veut la formater en niant la singularité des pratiquants, en fixant des résultats alors que chacun est différent et libre. Par conséquent, ce n'est ni du bon coaching, ni de la bonne méditation ! Elle doit aider à pouvoir dire non, à se préserver de la dictature de l'utilité et de la rentabilité, à ne pas accepter l'inacceptable. » Dominique Steiler, de l'École de management de Gre-



COLL. J. LASSERRE

noble, met aussi en garde contre l'instrumentalisation de la méditation de pleine conscience « par des entreprises voulant résoudre les problèmes de stress par ce moyen ou, pire, voulant se dédouaner en proposant cette pratique pour masquer les problèmes. Il faut repenser le travail d'un point de vue individuel, managérial et organisationnel, changer en profondeur, et non pas seulement mettre un emplâtre sur une jambe de bois ». S'appuyant sur les études de la chercheuse américaine Ellen Langer, il énumère les bénéfices apportés par la mindfulness en entreprise : « Se focaliser davantage sur le processus que sur le but, sur l'expérience des salariés que sur leur rang dans la hiérarchie, sur la solidarité que sur l'égo de chacun. Ce qui permet d'arrêter la compétitivité exacerbée en interne et de mettre en place une concurrence saine, fondée sur le partenariat, les échanges, le partage. » Une révolution nécessaire pour stopper les dysfonctionnements d'un système économique perçu comme allant droit dans le mur. Pas sûr que tous les dirigeants poussent la logique si loin... □

## « ÊTRE PLUS DISPONIBLE À MOI-MÊME ET AUX AUTRES »

Joseph Lasserre, 34 ans, patron de la société Doumer Couverture

« Quand j'ai commencé à travailler, après mes études à l'Essec, j'ai eu envie de m'impliquer dans une recherche spirituelle personnelle. J'ai essayé la méditation chrétienne, sans accrocher. J'ai ensuite lu *Méditer jour après jour*, de Christophe André, et cheminé seul. Je méditais vingt minutes en sortant du bureau et, voilà deux ans, j'ai décidé de le faire à plusieurs moments de la journée : pendant vingt secondes après avoir raccroché le téléphone, par exemple, et vingt minutes en début ou en fin de journée. Depuis septembre dernier, j'ai aussi intégré un groupe « Méditation et leadership » avec d'autres dirigeants : on se réunit une fois par mois pour échanger dans la bienveillance et la confiance. La méditation m'a profondément aidé pour trouver la direction professionnelle qui me convenait. Je m'étais ennuyé en tant que commercial dans un grand groupe agroalimentaire puis dans un cabinet parisien de conseil en stratégie. J'ai cofondé, en 2009, une société pour vendre et installer des panneaux photovoltaïques. Depuis six mois, je suis seul à la tête de ma compagnie de réfection de toitures. Se reconnecter à soi-même permet d'agir avec plus de facilité. C'est vraiment en lien avec ce que je suis, ce que je veux faire, ce en quoi je crois. J'ai davantage confiance en moi et les rapports humains ou professionnels sont meilleurs, moins tendus. Nous menons une activité collective, pleine de sens : avoir un toit est un besoin fondamental, la base de la sécurité. Une fois par an, nous réalisons gratuitement un chantier pour les plus démunis. Je réfléchis aussi à baisser l'empreinte carbone de mon entreprise pour diminuer l'impact sur l'environnement. Je ne fais pas de prosélytisme vis-à-vis de mes dix salariés, mais j'ai récemment organisé avec eux un séminaire qui a débuté par deux minutes de méditation : un moment de silence, pour se concentrer sur la respiration et s'observer penser. Nous n'en avons pas reparlé ensuite. Pour moi, il est difficile de dire quel est l'apport de la méditation car elle est sans objectif. Méditer pour être moins stressé, c'est passer à côté de quelque chose de plus profond qu'apporte cette pratique. Elle me permet de faire le calme dans mon esprit. D'être plus disponible à moi-même et aux autres. De m'occuper d'une seule tâche à la fois, dans l'instant présent et sans me projeter dans l'après. Mais cela ne m'empêche pas de modéliser ni d'anticiper ! »

L'Obs - été 2015