

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

LA MINDFULNESS : OUTIL DE BIEN-ETRE BENEFIQUE AU MANAGEMENT DES ENTREPRISES

ETUDE AUPRES DES DIRIGEANTS

Mémoire présenté par Bérénice FAID'HERBE

pour l'obtention du diplôme de **Master en
Sciences Commerciales**

Année académique 2013 - 2014

Promoteur :
Madame Coline RUWET

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite remercier ma promotrice, Coline Ruwet, qui m'a toujours soutenue et guidée au cours de cette aventure. Je la remercie surtout pour sa patience et la confiance qu'elle m'a accordées tout au long de ce cheminement. Ses encouragements et conseils m'ont été d'une aide précieuse.

Je remercie aussi toutes les personnes qui m'ont accompagnée à l'ICHEC, professeurs et élèves qui ont fait de ces deux années, une expérience humaine particulièrement enrichissante.

Dans un deuxième temps, je souhaite remercier tous les dirigeants qui m'ont accueillie et qui ont répondu à toutes mes questions et réflexions avec énormément de bienveillance : mesdames Anne Jongen, Claude Maskens, Sophie Hardy, Aurore Laukens, et messieurs Guibert Del Marmol, Ilios Kotsou, Laurent Ledoux, Charles-Antoine Janssen, Matteo Beraldin, Gaëtan Mortier et Eric Dezert.

Ensuite et pour conclure, je remercie chaleureusement mes parents, ma sœur et mon fiancé, qui m'ont soutenue et poussée, particulièrement en périodes de doutes, avec une confiance inébranlable ainsi que mes ami(e)s qui eux aussi ont toujours été derrière moi.

Merci à vous.

Présentation synthétique

Introduction

La *mindfulness*, également dénommée la pleine conscience, est une méthode de méditation qui consiste à centrer son attention sur le moment présent. Bien que cet outil provienne à l'origine du bouddhisme, il a perdu toute connotation religieuse et semble rencontrer un certain succès dans le monde de l'entreprise. Dernièrement, son efficacité a été démontrée dans de nombreuses études scientifiques. Il a notamment été observé qu'une pratique régulière de la pleine conscience pourrait réduire le stress, favoriser la créativité et surtout améliorer la concentration, et à priori la performance des travailleurs. Voilà pourquoi l'expansion de cet outil, de plus en plus usité dans le contexte sociétal actuel, a retenu notre attention.

Notre société actuelle subit de nombreux changements et cela engendre une certaine pression et un besoin de stabilité, notamment dans le monde professionnel. Dès lors, trouver de nouvelles solutions pour travailler plus et toujours plus vite sont envisagées mais la pleine conscience invite l'individu à se concentrer, à analyser le moment présent et à entreprendre une action (plutôt qu'une réaction immédiate) face à un problème. Aujourd'hui, certaines entreprises ont déjà introduit un programme d'intégration de pleine conscience dans leur management : comme par exemple, Google, qui a organisé dernièrement une conférence « *Search Inside Yourself* »¹ avec le pionnier de la *mindfulness* Jon Kabat-Zinn, ou encore Facebook qui a installé des salles de méditation au sein de ses locaux.

Phase I : L'analyse théorique

Tout d'abord, nous analyserons le management des entreprises. Ces dernières années, nous constatons une véritable remise en cause du management actuel. Beaucoup d'études indiquent qu'il est fréquent, au sein des sociétés, que les travailleurs ne se sentiraient pas valorisés, ce qui entraînerait de nombreuses frustrations.

C'est pourquoi le cadre théorique de ce mémoire consistera aussi à analyser la présence et l'impact du stress en entreprise. Par exemple, quelles sont les structures existantes au sein des sociétés pour prévenir le stress ? Dans quelle mesure l'entreprise se soucie-t-elle du bien-être des travailleurs ?

¹ ESSIG, T., Google teaches employees to 'Search Inside Yourself', In Forbes, Forbes, adresse URL: <http://www.forbes.com/sites/toddesig/2012/04/30/google-teaches-employees-to-search-inside-yourself/> (page consultée le 22 avril 2014).

Nous verrons aussi que les dirigeants, sont soumis à de nombreuses pressions nécessitant une réactivité immédiate, ceci souvent additionné à la gestion d'une équipe. C'est ici que la pleine conscience peut jouer un rôle en apportant de nouvelles ressources aux dirigeants, notamment une meilleure concentration et une meilleure gestion du stress.

Pour ce faire, nous analyserons également ce qu'est le *leadership* et donc la prise de décisions dont doivent faire preuve les dirigeants en permanence : ce que l'on attend de leur part, ce qu'ils attendent de leurs équipes, etc.

Phase II : L'étude auprès des dirigeants

La pleine conscience est avant tout une pratique individuelle davantage appliquée par les dirigeants des sociétés (Managers, cadres, CEO, etc.). Nous analyserons quelle est la valeur ajoutée pour un dirigeant d'entreprise de pratiquer la pleine conscience. Afin de répondre à cette question et d'évaluer l'efficacité de ce support, nous réaliserons une série d'interviews auprès de dirigeants et responsables d'entreprises.

Nous parlerons aussi des observations que nous aurons faites suite aux entretiens. La *mindfulness* permet-elle une meilleure gestion du stress pour ces dirigeants ? Et peut-elle réellement améliorer le bien-être et la performance professionnelle ?

Phase III : Résultats observés et conclusion

Finalement, nous verrons si la dimension spirituelle de cet outil peut soulever certaines questions et s'il y a encore des aprioris dus à son origine religieuse.

Les résultats de cette étude pourront montrer l'efficacité de la pleine conscience au sein des entreprises et quels sont les avantages et les points d'attention à retenir lorsque l'on décide de travailler avec cet outil. Ainsi, nous conclurons sur ce que pourrait apporter la pleine conscience au management des entreprises et s'il serait intéressant d'instaurer un programme d'intégration de la pleine conscience pour les travailleurs d'aujourd'hui et de demain.

Table des matières

Remerciements	1
Présentation synthétique	1
Table des matières	1
Introduction générale.....	1
Chapitre I. Le management des entreprises en difficulté ?.....	6
A. Le stress en environnement professionnel.....	6
1. Définition	7
2. Les Sources des Stress	9
1) Le modèle de stress occupationnel de Khan et Byosière.....	9
3. Conséquences du stress professionnel sur le travailleur	13
4. Le coût du stress et ses conséquences pour l'employeur et l'organisation ..	15
1) Enquête Securex	15
5. Enquête et évolution du stress professionnel	18
6. La courbe de Yerkes-Dodson.....	22
B. Le Bien-être au Travail	23
1. Définition	23
2. Modèle : la pyramide de Maslow	25
3. Enquête : le travailleur belge est stressé mais est-il heureux ?.....	27
4. Conclusion	29
C. Vers un nouveau style de leadership ?.....	30
1. Définitions.....	30
2. L'évolution du leadership en quatre périodes	32
3. Modèle : la grille des styles de management.....	36
4. Enquête sur le leadership des dirigeants	40
2. Quid des relations sociales et de l'équipe ?.....	41
1. Définitions.....	41
2. Conclusion	42
Chapitre II. Terrain d'analyse, mindfulness@work	44
A. La mindfulness en pratique.....	44
1. La psychologie positive.....	44
2. La pleine conscience ou la mindfulness.....	45
3. Comparaison MBSR et MBCT	48
4. Le mindlessness ou le pilote automatique.....	50
5. Etude chiffrée sur les effets de la pleine conscience.....	51

6.	Cadre d'analyse	52
1)	secteur de la médecine.....	53
2)	La pleine conscience au sein de l'entreprise	55
3)	Etude de cas : CARSLBERG	59
4)	Deuxième étude de cas : Corporate-based Mindfulness training	61
5)	Contreindications d'utilisation	63
6)	Indicateurs et sources d'informations.....	64
7.	Conclusion et dimension spirituelle	64
CHAPITRE III. Résultats empiriques : mindful@work		68
A.	Méthodologie.....	69
1.	Séances d'information, acteurs clés et personnes ressources rencontrées, visites de centres et associations.....	69
2.	Limites et enjeux	72
B.	La mindfulness dans le cadre professionnel	73
1.	Définition et caractéristiques.....	73
2.	Conseils pratiques dans le cadre d'une instauration d'un programme en entreprise	74
3.	Mise en place.....	76
C.	Résultats empiriques - outil bénéfique au management et instauration d'un programme dans les entreprises.....	77
1.	Au niveau individuel	77
1)	Diminution du stress.....	77
2)	Augmentation du bien-être	79
3)	Quid du leadership ?	80
4)	Amélioration des relations sociales/ Gestion des équipes	87
5)	Performance.....	88
6)	Configuration possible, mindfulness comme culture d'entreprise ?	92
2.	Au niveau organisationnel.....	93
1)	Émergence d'une nouvelle culture d'entreprise	93
3.	Conclusion.....	95
D.	Résultats empiriques – outil marketing	96
1.	Analyse des formules proposées par la société de consultance Itam	96
2.	Recommandations et avis.....	97
CONCLUSION GENERALE		100
BIBLIOGRAPHIE		105

Introduction générale

L'environnement socio-économique actuel est de plus en plus rude pour les entreprises. Entre satisfaire les clients, les fournisseurs ou encore les actionnaires et réaliser un chiffre d'affaires suffisant, les entreprises s'essouffent et peinent à atteindre leurs objectifs. Bien sûr, cela a des conséquences sur les bilans et les dettes s'accumulent. Mais la poursuite du profit maximum continue quels que soient les investissements nécessaires pour y parvenir (dans un climat concurrentiel parfois démesuré). Certaines sociétés fragilisées par cette situation (BNP Paribas, Arcelor Mittal, etc.) sont alors obligées de procéder à des restructurations, des licenciements, des délocalisations, etc. Le bien-être des travailleurs en est également directement impacté. Actuellement, les entreprises sont en profonde mutation. Et ce n'est pas sans raison que beaucoup parlent de « remise en cause » ou de « crise du management » (Hassid, 2011 p.6).

Comment en sommes-nous arrivés là ? Surtout quand nous connaissons le véritable leitmotiv de la plupart des entreprises (au modèle individualisant) d'aujourd'hui : introduire l'aspect humain dans la gestion des activités de l'entreprise et, notamment, assurer le développement des travailleurs. L'enjeu social au sein des firmes est très certainement l'avenir de ces dernières.

Pour quelle raison ?

Au cœur de ce contexte économique, le management des entreprises doit également être capable de suivre l'objectif premier, à savoir la maximisation de la valeur actionnariale et bien évidemment, le profit, ce qui implique une multitude de transformations et d'adaptations pour l'entreprise et pour les travailleurs. Dès lors, les missions et objectifs des travailleurs, se sont durcis tout comme les contraintes de temps ou de flexibilité. Il faut être le meilleur sur le marché, à tout prix, quoi qu'il en coûte ! Le dialogue social entre l'entreprise et le travailleur, s'est quelque part, perdu dans cette course au profit.

De fait, des phénomènes tels que la montée des risques psychosociaux, due au stress au travail, ont pris de l'ampleur. Cela inquiète les employeurs et les conséquences peuvent être terribles : burn-out, dépression, anxiété au travail, et dans chaque cas, le processus est coûteux pour l'entreprise et les risques extrêmement importants pour le travailleur (au niveau de la santé mentale et physique).

À cet effet, une crise de sens du travail et du management est mise en avant. Bien que nous ne soyons pas revenus à l'époque du Fordisme ou du Taylorisme, le travailleur est redevenu, pendant un temps, une ressource à exploiter pour faire progresser l'entreprise, pour faire mieux que les autres. Le résultat est qu'aujourd'hui, les travailleurs ne comprennent pas et ne se sentent pas épanouis. Le problème n'est pas l'entreprise, le chef ou encore le département.

Garder son travail parce qu'il paye bien, permet d'avoir un toit sur la tête et se nourrir, certes, mais ce n'est plus l'essentiel aujourd'hui. Il est évident que la sécurité de l'emploi a encore et toujours son importance, mais s'épanouir au sein de son organisation est devenu capital. Serait-ce une théorie selon laquelle un travailleur heureux et bien au travail donne du sens à son travail, ce qui lui permet d'être performant ?

Le bien-être du travailleur est alors pointé du doigt. Un travailleur heureux est-il plus productif et performant ? C'est ce que certains semblent penser comme la firme Google par exemple. C'est pourquoi, cette entreprise colossale donne l'occasion aux salariés de se réaliser dans le cadre professionnel. Le principe est le suivant : les travailleurs doivent, en tout et pour tout, consacrer 80% de leur temps à la mission première pour laquelle ils sont responsables mais ils ont le droit d'accorder 20% de leur temps à des recherches personnelles, qui les intéressent. Ainsi sont nés des programmes tels que *Google Earth* et *Gmail*. L'idée de base a émergé des salariés et n'est pas attribuable aux grands dirigeants uniquement³. Le travailleur s'épanouit et l'entreprise y gagne.

Cependant, à côté de cette crise entre le travailleur et son environnement professionnel (management), nous sommes également face à une remise en cause du dirigeant et du leadership. Autrefois vu comme l'homme de pouvoir, le leader d'aujourd'hui, nous allons le voir, n'est plus en phase avec l'entreprise. Il n'y a pas si longtemps encore, le leader charismatique était l'homme de la situation, celui qui détenait le pouvoir et qui prenait les décisions. Cette vision de leader héroïque, complètement verticale et hiérarchique du pouvoir est, à présent, totalement dépassée.

Maintenant, le rôle du dirigeant vu par l'entreprise et par les travailleurs est différent. En effet, si nous restons dans cette logique de développement pour tous, le leader se doit d'être à l'écoute de son équipe, de communiquer, d'assurer les bonnes conditions pour que les membres de son équipe puissent devenir autonomes et performants. Bref, tout un programme !

Beaucoup d'études sur le leadership au sein des entreprises ont déjà révélé la nécessité de passer à un leadership plus moderne, en alignement avec notre époque, stimulant et encourageant, en particulier pour les dirigeants mais aussi et surtout pour améliorer la performance (Chou et al., 2008 ; Flynn et al., 2011 ; Vaccaro et al., 2008 ; Dent et al., 2013). Le leadership n'est donc plus à la tendance du charisme ou du contrôle. C'est ce que veulent les travailleurs et c'est ce qui est nécessaire à l'équipe pour que cela fonctionne. C'est le leader au service de son équipe pour le bien-être de tous, et la réussite des objectifs fixés.

³ BARTH, S. (2013). Réflexions novatrices, comment les entreprises stimulent l'innovation : *Krauthammer University*. Adresse URL : <http://www.krauthammer.com/node/3738> (consulté en août 2014).

Comment faire pour y parvenir ?

Nous nous sommes donc intéressés aux solutions disponibles pour ces diverses questions. Comment améliorer son leadership ? Comment entraîner une diminution significative du stress professionnel et de ses dérives chez les travailleurs ? Comment redonner confiance aux travailleurs et renouer le dialogue avec l'entreprise ? Enfin, comment maximiser la performance des salariés ? Le tout en protégeant l'entreprise de la banqueroute !

De nombreuses solutions sont alors présentées à l'entreprise et l'employeur : programme de développement pour le leadership, coaching, PNL (Programmation neurolinguistique), etc. : Toute une série d'outils qui sont proposés pour améliorer la performance ou réduire le stress. Certaines entreprises disposent, en effet, d'une boîte à outils au même titre que boîte de secours, dans laquelle elles vont piocher, nous ne savons quelle nouvelle solution miracle, pour guérir les maux des travailleurs. Malheureusement, ces outils sont trop souvent avancés comme des anxiolytiques, des solutions toutes faites.

La mindfulness a, néanmoins, retenu notre attention. Tout d'abord, parce que le sujet est en pleine explosion, au cœur de l'actualité, tant elle serait bénéfique aux entreprises. Des sessions sont organisées en entreprises mais aussi des stages ou des retraites. Ces dix dernières années, le succès a voyagé tout autour du monde à une vitesse exponentielle.

Carlsberg, General Electric, Facebook, Google, Apple et de nombreuses autres entreprises utilisent la mindfulness comme outil pour les travailleurs et les dirigeants afin d'augmenter leurs concentration, leur performance et le bien-être sur le lieu de travail⁴. Aujourd'hui, les sociétés veulent faire preuve de créativité, d'innovation, d'éthique et d'autonomie en axant leur management en conséquence.

Pour certains experts, comme par exemple *Edel Maex*, psychiatre anversois, qui a développé le concept de la mindfulness en Belgique, ce serait le nouvel outil à intégrer dans les entreprises, pour les travailleurs, sans plus attendre ! Pour d'autres, cela permettrait l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise qui pourrait justement répondre à cette remise en cause du management car, le leadership est innovant, inspirant, créatif et au service des travailleurs. Le dialogue social serait renoué grâce à cet outil.

Il est difficile, malgré tout, de cerner la vraie valeur ajoutée de la pleine conscience. Les études sont encore très peu présentes en Belgique, les enquêtes chiffrées encore moins, ce qui a rendu notre travail d'analyse particulièrement minutieux.

⁴ HANSEN, D. (2012, 31 octobre). A guide to mindfulness at work, *Forbes magazine*. Adresse URL : <http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/20-Citer-selon-les-normes-de-l-APA?tab=108> (consulté en août 2014).

C'est pourquoi nous allons, au cours de ce mémoire, analyser les avantages et éventuels inconvénients que peut apporter la mindfulness dans le cadre professionnel, réelle utilité ? Cela augmente-t-il les performances des travailleurs ? Cela peut-il induire une nouvelle forme de leadership ?

La question d'une nouvelle stratégie marketing sera également soulevée. Comme nous l'avons dit ci-dessus, la boîte à outils de formations et coachings en tous genres est l'une des dérives du modèle individualisant des entreprises. Est-ce que la mindfulness ne serait pas un de ces nouveaux outils que l'on propose au travailleur stressé comme antistress ?

Dans la première partie de cette étude, nous commencerons donc par analyser le contexte actuel de crise du management en se concentrant sur des phénomènes tels que l'évolution inquiétante du stress professionnel chez les travailleurs belges, par le biais d'enquêtes (Chapitre I. A). Une analyse des facteurs entraînant une montée des risques psychosociaux au travail sera réalisée, ainsi que l'étude des facteurs comme causes et les conséquences. Nous verrons avec précision comment les entreprises font face au stress des travailleurs et quelles sont les solutions existantes pour y remédier (politiques des risques de prévention, formations, coachings, etc.). D'ailleurs, nous verrons, à terme, que le stress au travail est devenu l'un des enjeux majeurs pour la Belgique et l'Europe, et même pour le monde entier.

Cela nous permettra de nous rendre compte à quel point le bien-être du travailleur est important au sein de l'entreprise (Chapitre I. B). C'est pourquoi nous procéderons à la définition du bien-être au travail en passant en revue des modèles tels que la pyramide d'Abraham Maslow, pour pouvoir exactement identifier les besoins d'un individu au travail. Enfin, nous verrons quelle est la tendance dans les entreprises belges. Le travailleur belge est-il heureux ?

Ainsi, nous pourrions revenir au point d'attention qui consiste à affirmer que le développement du travailleur doit être la priorité des employeurs d'aujourd'hui. Ensuite, nous analyserons la définition exacte du leadership et procéderons à une rétrospective des différentes formes de leadership exercés au cours de ces dernières années (Chapitre I. C). Nous verrons également quelles sont les clés données aux dirigeants pour adopter le leadership le plus efficace en fonction de la situation (modèle de Ken et Blanchard).

Enfin, la partie de ce mémoire analysant le contexte actuel se terminera par une observation des relations sociales au sein de l'entreprise, et plus particulièrement au sein des équipes de travail (Chapitre I. D). Pour cela, nous allons définir de quoi il advient exactement et surtout nous allons analyser les enjeux d'une équipe de travail : comment procéder pour atteindre les objectifs de l'entreprise ? Comment un dirigeant doit-il gérer l'équipe ?

Tels sont les phénomènes que nous souhaiterons donc analyser pour évaluer cette crise de sens du travail, notamment, par la remise en cause du management.

Afin d'observer la mise en pratique de l'instauration de programmes d'application de pleine conscience au sein de l'entreprise et de voir quels sont les bénéfices pour le management des entreprises, nous allons commencer par expliquer (Chapitre II. A), dans le cadre théorique d'analyse, la définition de la mindfulness et de la mindlessness, leurs origines et les différentes formes de pratiques. Nous verrons dans quel cadre d'analyse la mindfulness est utilisée et nous terminerons par une enquête chiffrée pour voir quelles sont les effets de la pratique avant d'identifier les enjeux, notamment, par rapport à la dimension spirituelle de cet outil si nous l'intégrons dans une entreprise.

Enfin, c'est dans la dernière partie de ce travail que nous pourrions voir quelles seraient les avantages de l'instauration d'un tel programme pour le management et les travailleurs (Chapitre III. A). Après avoir réalisé 11 interviews auprès de différents acteurs clés, tous dirigeants ayant des responsabilités importantes à différents niveaux, nous procéderons à l'analyse des résultats empiriques :

- Au niveau individuel (Chapitre III. A. 1)

Pourrions-nous observer une amélioration significative par rapport au stress professionnel si les travailleurs pratiquent régulièrement la pleine conscience au travail ? Par rapport au bien-être des travailleurs également ?

- Au niveau organisationnel (Chapitre III. A. 2.)

Quel est le leadership idéal ? La mindfulness peut-elle, de quelque manière que ce soit, influencer une forme de leadership plus authentique et efficace ? Est-ce que cela peut entraîner une amélioration des relations sociales au sein de l'équipe de travail ? C'est ce que nous tenterons de découvrir...

Cette partie nous permettra également d'analyser le cas de l'entreprise CARSLBERG Group, qui a organisé des sessions de mindfulness pendant quatre mois. Les observations et résultats de ces sessions nous ont été communiqués et nous allons les analyser (Chapitre III. A. 5).

En comparaison de cela, nous verrons si la question de la stratégie marketing peut-être soulevée en étudiant les différentes formules proposées par une société en consultance, ITAM (L'Institut d'entraînement de l'attention et de méditation) pour les entreprises (Chapitre III. B).

Disposons-nous de suffisamment de données chiffrées pour déterminer si, oui ou non, la mindfulness est bénéfique au management des entreprises ?

Chapitre I. Le management des entreprises en difficulté ?

Aujourd'hui, le nouveau défi des entreprises est de répondre aux attentes de chaque individu, le tout en maintenant le cap par rapport aux objectifs. Le management stratégique a fait ses preuves mais il est maintenant question d'assurer la ligne directrice, la vision de l'entreprise en prenant grand soin des travailleurs et de leur développement.

Ainsi, les travailleurs sont dans l'attente de perspectives de développement, comme la gestion de carrière, de la part de leur entreprise. C'est ce que révèle la dernière enquête en la matière réalisée par *SD Worx*⁵ (2013). L'objet de cette étude était de sonder la motivation et la satisfaction au travail auprès de 2.500 individus. Il en ressort que les travailleurs belges sont satisfaits de la sécurité par rapport à l'emploi ainsi que du contenu de leur travail. Néanmoins, une grande majorité ne voit aucune possibilité d'évoluer au sein de leur entreprise, en termes de carrière (51%) et de promotion (57%). Apparemment, seule une société sur 10 aurait un plan de développement de carrière bien intégré et défini, soit la moitié des entreprises présentes sur le territoire belge. La plupart des entreprises belges développent et maîtrisent la gestion des compétences chez les travailleurs, le but étant de promouvoir un avenir à long terme au sein de la société. En revanche, l'accompagnement individuel est de moins bonne qualité. Aussi, parmi ces travailleurs, 44% déclarent ne pas être suffisamment suivis dans le cadre de leur plan de développement de carrière, ce qui peut engendrer pas mal de stress et frustrations.

A. Le stress en environnement professionnel

Ce n'est que récemment que les gouvernements et entreprises se sont accordés sur le fait que le stress est bel et bien un fléau qui touche un nombre de travailleurs toujours plus important (Cox et al., 2000).

Afin de comprendre et maîtriser le contexte dans lequel sont utilisés des outils comme par exemple la pleine conscience, il est nécessaire d'indiquer la façon dont les entreprises font actuellement face à la gestion du stress pour favoriser le bien-être au travail. Aussi, nous pourrions observer à quel point le stress a pu être étudié ces dernières années ainsi que les facteurs et conséquences négatifs engendrés par ce dernier : l'absentéisme, l'inaptitude au

⁵ SD Worx, SA Belgique (2013). *Enquête sur cent aspects pertinents pour la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des collaborateurs auprès de 2.500 travailleurs belges représentatifs pour le marché belge du travail*. Communiqué de presse, Anvers, 29 janvier 2014. Adresse URL : <http://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/publications/communiqués-presse/2014-01-29-travailleurs-belges-re%C3%A7oivent-trop-peu-de-chances-de-promotion> (page consultée le 14 février 2014)

travail, la consommation abusive de médicaments ou d'alcool, la dépression et bien évidemment l'épuisement professionnel, à savoir le *burn-out*.

A présent, nous allons définir un premier concept : le stress professionnel qui apparaît fréquemment dans le contexte du travail, ainsi que : le bien-être au sein de l'entreprise.

1. Définition

Chaque entreprise se fixe des objectifs toujours plus nombreux et se veut être une entité rentable. Générer de bons résultats et améliorer de manière constante la performance de l'entreprise, tel est le défi que se fixent la plupart des sociétés, en particulier dans un contexte économique mondial qui a connu une crise économique et financière récente (2008) difficile à surmonter, ayant laissé des traces auprès de grandes, moyennes et petites entreprises. Malheureusement, de nombreuses sociétés ont soit fait faillite, soit accusé les conséquences de difficiles restructurations et licenciements.

Selon le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, l'une des obligations des travailleurs, reprise dans le contrat de travail liant l'employeur et le travailleur, est : « *le travailleur est obligé d'exécuter son travail avec soin, probité et conscience, au temps, au lieu et dans les conditions convenues...* »⁶.

Les attentes de l'entreprise sont expliquées, en théorie, lors de l'engagement : une certaine prestation est attendue par l'employeur et doit être fournie par le travailleur. Cela dit, dans la pratique, le constat se veut différent et certaines contraintes apparaissent, plus difficiles à gérer que prévu, comme par exemple la surcharge de travail ou devoir respecter de très courtes échéances pour accomplir une tâche spécifique. Face à cette pression et à un emploi du temps surchargé, le travailleur essaie de s'adapter aux situations nouvelles, que ce soit en termes de changements, contraintes ou menaces. Donc, face à de tels challenges, la réaction première et naturelle de tout individu sera le stress. Nous verrons d'ailleurs, que les conséquences⁷ du stress professionnel pour le travailleur et l'employeur peuvent être destructrices à court terme (anxiété, frustration, etc.) mais aussi à long terme (*burn-out* et dépression).

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail écrit que « *le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique...Le stress résulte d'un manque d'adéquation entre notre travail et nous, de relations de qualité médiocres, de manifestations de violence*

⁶ Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, adresse URL : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3580#AutoAncher0>, page consulté en avril 2014.

⁷ Cf. supra p.13.

physique ou psychologique sur le lieu de travail et de conflits entre notre rôle dans le cadre professionnel et à l'extérieur de celui-ci. »⁸.

A la lecture de cette définition, nous constatons que :

- Les exigences de l'employeur peuvent engendrer du stress pour le travailleur.
- Le déséquilibre entre ce qui est attendu du travailleur et ce qui est réalisable est important. L'employeur doit pouvoir correctement estimer les critères de faisabilité d'une tâche spécifique et mettre les moyens en place pour y arriver.
- Etant donné le fait que le stress est ressenti sur les plans psychologique et physique, les conditions d'environnement de travail jouent un rôle important pour les travailleurs.

C'est pourquoi, le stress professionnel constitue un point d'attention crucial au sein de toute entreprise et doit être considéré comme un réel risque, voire un danger pour le travailleur mais également pour l'équilibre et l'évolution de l'entreprise. Non seulement, la performance des individus est perturbée, mais le fonctionnement de l'entreprise l'est tout autant. D'où, de nombreuses sociétés cherchent aujourd'hui, de plus en plus de nouveaux outils pour assurer et maintenir le bien-être au travail. Outre les nombreuses politiques en matière de prévention du stress professionnel, de nombreuses entreprises tendent à améliorer les conditions de travail en mettant à disposition des travailleurs des salles de sport, des cafétérias, des cours de yoga et de méditation, etc.

Cependant, et bien que les politiques de prévention soient utiles, la question que nous nous posons aujourd'hui est de savoir si la pleine conscience peut interférer sur les principales causes de stress des travailleurs. La mindfulness peut-elle améliorer la situation des travailleurs soumis à de trop fortes pressions au quotidien ? Peut-elle améliorer le leadership des dirigeants et de l'entreprise pour qu'à terme, ceux-ci étant plus ouverts aux autres et à l'environnement, reconsidèrent leurs exigences parfois excessives quant aux tâches à accomplir par les travailleurs ? Bref, la pleine conscience peut-elle apporter une amélioration au stress professionnel qui gagne du terrain au sein des entreprises depuis quelques années maintenant ?

A cet effet, nous mentionnerons les exemples des entreprises Google et Facebook, qui mettent un point d'honneur à apporter des conditions et une organisation de travail qui conviennent avant tout aux travailleurs.

⁸ Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, adresse URL : https://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions_and_causes (page consultée en février 2014).

2. Les Sources des Stress ¹⁰

Après avoir comparé différents modèles, nous avons choisi d'analyser le modèle ci-dessous qui reflète bien les différentes sources de stress auxquelles peut être soumis un travailleur.

1) Le modèle de stress occupationnel de Khan et Byosière

Les sources de stress en milieu professionnel sont fort nombreuses : pression hiérarchique, organisation du travail, surcharge de travail, remplir les objectifs de performance, relations sociales tendues, adaptation au changement, restructurations, etc.

Référons-nous à la théorie en observant le modèle de **Khan et Byosière** (Karnas, 2011, p.85) qui tous deux ont défini, dans l'élaboration de leur modèle, un *stress perçu*¹¹ par les travailleurs selon le contexte organisationnel ainsi qu'une quantité de *Stresseurs*¹² qui peuvent être relativement importants. Ce modèle date de 1992 et il schématise de manière objective le processus par lequel transite un travailleur lorsqu'il vit une situation de travail stressante. Si nous choisissons ce modèle, c'est principalement parce qu'il décrit ce processus partant d'un contexte où les déterminants sont organisationnels. Cela nous permettra ainsi d'identifier les sources potentielles et objectives du stress chez les travailleurs ainsi que les effets à court et long terme sur l'individu. D'où notre intérêt pour ce modèle par rapport aux nombreuses autres études réalisées sur le stress professionnel (Karasek, 1979 ; Brief and George, 1995).

Il s'agit en fait d'un enchaînement de cause à effet, partant de la situation organisationnelle jusqu'aux conséquences pouvant être observées à long terme.

¹⁰ Le contenu de cette section est largement inspiré de l'ouvrage de KARNAS, G. (2011). *Psychologie du travail*, Mayenne : éd. Puf.

¹¹ Cf. infra p.10.

¹² Cf. infra p.11.

Parcourons maintenant ce modèle de façon plus détaillée :

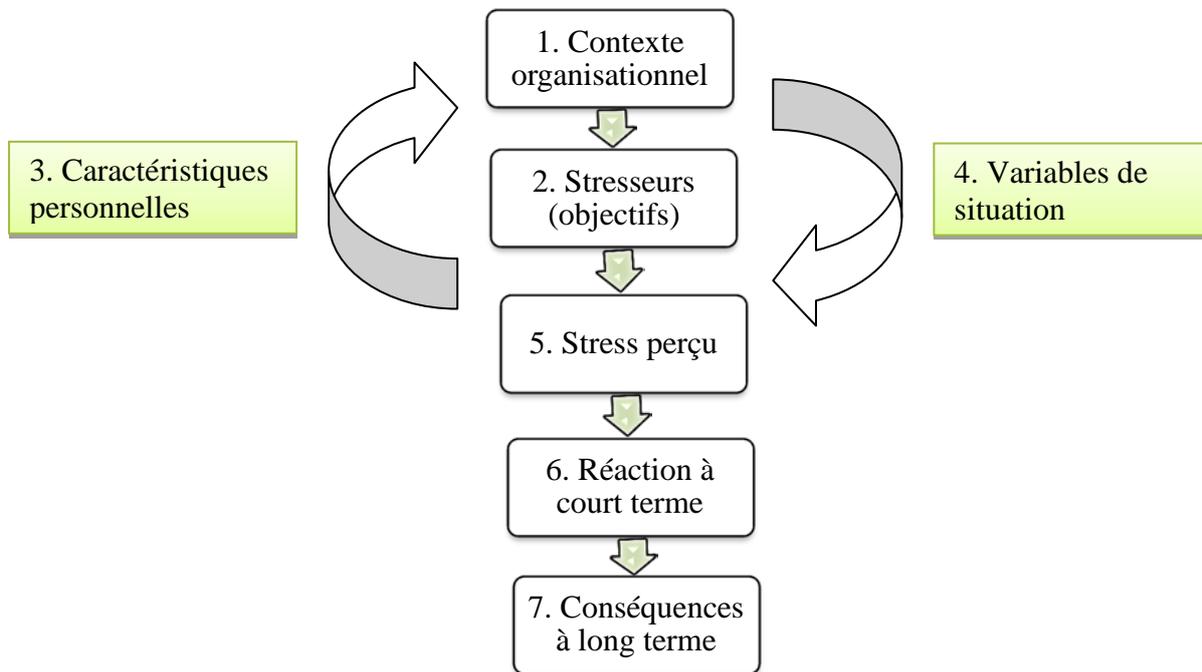


FIGURE. 1. MODELE DU STRESS DE KHAN ET BYOSIERE (1992)

Source : Karnas, 2011, p.85

- a) Contexte organisationnel de l'entreprise¹⁴ : Ici, ils reprennent les divers éléments propres à l'organisation tels que le management de l'entreprise, les syndicats, la hiérarchie, la culture d'entreprise, etc., soit tous les éléments descriptifs de la société qui constituent l'entité vue de l'intérieur. Quelles seraient les variables (structures, règles, etc.) de l'organisation qui peuvent interférer dans le développement de *stresseurs* ?
- b) Les *Stresseurs*¹⁵ : Ce qui est particulièrement intéressant dans ce modèle, c'est la dénomination de *stresseurs* avancée par Khan et Byosière. En effet, ces éléments peuvent être nombreux, que ce soient les conditions de travail, les horaires prestés par le travailleur, la complexité d'une mission, la concentration nécessaire ou plus spécifiquement le degré de communication et de coordination exigée pour le bon déroulement des missions et objectifs. Les interactions sociales ont donc une grande place dans le cadre du bien-être au travail. En effet, il est connu qu'entretenir de bonnes relations avec les collègues de travail est déterminant pour assurer un bien-être professionnel effectif. C'est l'intervention des *stresseurs* qui mènent au stress perçu

¹⁴ KARNAS, G. (2011). *Psychologie du travail*, Mayenne : éd. Puf.

¹⁵ KARNAS, G., *op. cit.*, p.85.

par l'individu. En aucun cas, nous ne pouvons citer des stressseurs universels c'est-à-dire qui stressent tout le monde mais certains éléments reviennent fréquemment comme l'organisation du travail.

- c) Les caractéristiques personnelles¹⁶: Il s'agit de la place que le travailleur accorde à son travail et de la façon dont celui-ci observe sa qualité de vie en général. Ses caractéristiques sont, en effet, propres à chaque individu et peuvent être autant démographiques que liées à l'individu.
- d) Variables de situation¹⁷: Ce critère reprend la situation de travail vécue et ses caractéristiques.
- e) Stress perçu¹⁸: Soit comment le travailleur affronte et ressent la situation qui dans ce cas s'avère être une menace.
- f) Réaction à court terme¹⁹: Dans un premier temps, l'individu va, consciemment ou inconsciemment, avoir une réaction directe face à la situation. On pourra, par exemple, observer un certain absentéisme, de l'anxiété de la part du travailleur, des relations difficiles avec les collègues, etc.
- g) Conséquences à long terme²⁰: Développement de maladie telle que la dépression ou le burn-out.

Le burn-out peut s'avérer particulièrement destructeur. Epuisé professionnellement, le travailleur n'arrive plus à distinguer ses émotions, fait preuve de cynisme et a de mauvaises relations avec les collègues; il n'est pas épanoui et se sent incompetent dans l'exécution de son travail et sa motivation est complètement absente. Le plus important est, qu'une fois en burn-out, ce phénomène se répand dans tous les aspects de la vie d'un individu. Outre le travail, la vie privée de ce dernier en sera sérieusement impactée.

En effet, M. Corten, Professeur à l'Ecole de Santé Publique et à l'Institut du Travail de L'Université Libre de Bruxelles définit le burn-out de cette façon : « *Pour résister au stress du travail, les individus utiliseraient différents mécanismes d'adaptation, à savoir : être moins vulnérable, prendre du recul et relativiser et enfin être plus réaliste dans ses ambitions. Mais à force d'utiliser en permanence ces mécanismes d'adaptation, un processus (boomerang) pervers s'installe. A vouloir être insensible à la douleur, on devient également insensible face au plaisir.* »²¹.

¹⁶ KARNAS, G., *op. cit.*, p.85.

¹⁷ KARNAS, G., *op. cit.*, p.85.

¹⁸ KARNAS, G., *op. cit.*, p.86.

¹⁹ KARNAS, G., *op. cit.*, p.86.

²⁰ KARNAS, G., *op. cit.*, p.86.

²¹ CORTEN, P., Souffrances mentales et émergentes au travail, Adresse URL : <http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/LaClinique/CliniqueI.htm> (Page consultée en août 2014).

Dans un deuxième temps et bien qu'il s'avère compliqué d'énumérer de façon parfaitement objective les sources de stress en général, on peut constater que plusieurs facteurs déclenchant le stress chez les individus reviennent assez fréquemment dans les divers sondages et enquêtes (Securex, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, Ipsos/Edenred, etc.).

Les sources de stress suivantes ont retenu notre attention :

- *La peur de perdre son emploi.* C'est bien connu, la perte de l'emploi peut être vécue comme un véritable échec. Celui qui perd son emploi perd aussi sa dignité, ses repères, son revenu et son statut de travailleur. De plus, cette peur concernant la pérennité de l'emploi est plus présente étant donné les conditions économiques actuelles.
- *La flexibilité au travail.* Comment agencer les horaires de travail tout en s'assurant une efficacité certaine et/ou l'atteinte des missions et objectifs ? Chaque individu souhaite avoir une certaine stabilité dans ses horaires afin de pouvoir organiser sa vie privée mais parfois il y a tellement de choses « en suspens » que ses horaires deviennent totalement flous et ne sont plus du tout respectés. Et surtout, le besoin d'être suffisamment autonome pour organiser son temps de travail en fonction de sa charge de travail n'est pas respecté par la hiérarchie.
- *Manque de reconnaissance.* L'absence de toute expression de reconnaissance peut être mal perçue par le travailleur et interprétée comme un signe d'insatisfaction de la part de sa hiérarchie; elle peut engendrer un sentiment de stress chez le travailleur.
- *La surcharge de travail.* Celle-ci pourrait empêcher le bon déroulement du travail; dans ce cas, le travailleur pourrait rencontrer des difficultés à réaliser ses tâches et ne plus réussir à gérer ses échéances et ses missions.
- *Le niveau de responsabilité et/ou conflit de rôle.* Il est crucial que le travailleur puisse se positionner dans l'organigramme et qu'il sache exactement quel est son rôle, quelle est la description de ses tâches et quelles sont ses responsabilités. Aussi, beaucoup de travailleurs souffrent d'un manque de reconnaissance dû à un manque de confiance de l'employeur : ils voudraient avoir plus de responsabilités mais se sentent cantonnés dans des mêmes tâches et missions.
- *Relations avec les collègues de travail et/ou la hiérarchie.* Une bonne communication et une bonne coordination impliquent un bon environnement de travail et réunissent des conditions nécessaires au bon déroulement des opérations de l'entreprise. Le travailleur se sent-il écouté par son responsable et son équipe ? Quel est l'état de la communication générale dans son département ?

Bien sûr, les sources de stress peuvent être bien plus nombreuses car, si nous gardons en tête le modèle de Khan et Byosière, le stress qui sera perçu reste influencé par les caractéristiques de

l'individu : une échéance courte pour clôturer un projet peut s'avérer plus facile à gérer pour certains que pour d'autres qui paniqueront et stresseront. Dans une même situation, certains craquent où d'autres résistent. Nous verrons, par la suite que le monde du travail inquiète de par son évolution : crise économique, compétition, etc. Comment le travailleur peut-il se sentir bien dans une entreprise où les choses se meuvent constamment?

3. Conséquences du stress professionnel sur le travailleur

Chaque travailleur vit le stress, de manière différente, tel qu'il le perçoit. Généralement, les conséquences néfastes peuvent être catégorisées comme suit :

- *Les conséquences émotionnelles et psychiques*: qui peuvent être l'irritabilité, l'anxiété, le burn-out, la dépression et le sentiment de mal-être. Une incapacité de travail et des problèmes engendrés au niveau de la sphère privée peuvent également se déclencher de par le mal-être vécu par l'individu sujet au stress.

C'est d'ailleurs, ce qu'a démontré une enquête²² réalisée en 2008 chez les travailleurs belges, par le *Securex Research Center*, soit le département R&D du groupe prestataire de services RH, **Securex**²³. Le nombre de travailleurs ayant participé à cette étude s'élève à **1.500 individus** ayant un emploi en Belgique.

Selon les résultats obtenus, il apparaît très clairement que les travailleurs *peu stressés*, sont nettement moins irritables et ont de meilleures relations et de meilleurs échanges avec leur entourage ainsi qu'avec leurs collègues. En effet, seulement **8%** d'entre eux font face à des problèmes d'irritabilité contre **15%** chez les travailleurs les *plus stressés*²⁴. Notons aussi que ces résultats s'appliquent également à d'éventuels accès de colère sur le lieu de travail. Plus inquiétant encore, **28,5 %** des travailleurs *très stressés* ont des pensées négatives, à tendance dépressives pour **10%** des travailleurs belges *peu touchés par le stress*²⁵, ce qui est un réel danger pour le travailleur, car tous ces symptômes mènent souvent à la dépression et/ou au burn-out.

²² SECUREX.(2008). *Stress au travail, Belgique 2008*. (p.10). Adresse URL : https://secure.securex.eu/be/website/zzbe/public/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_fr/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_00_fr.pdf (page consultée en novembre 2013).

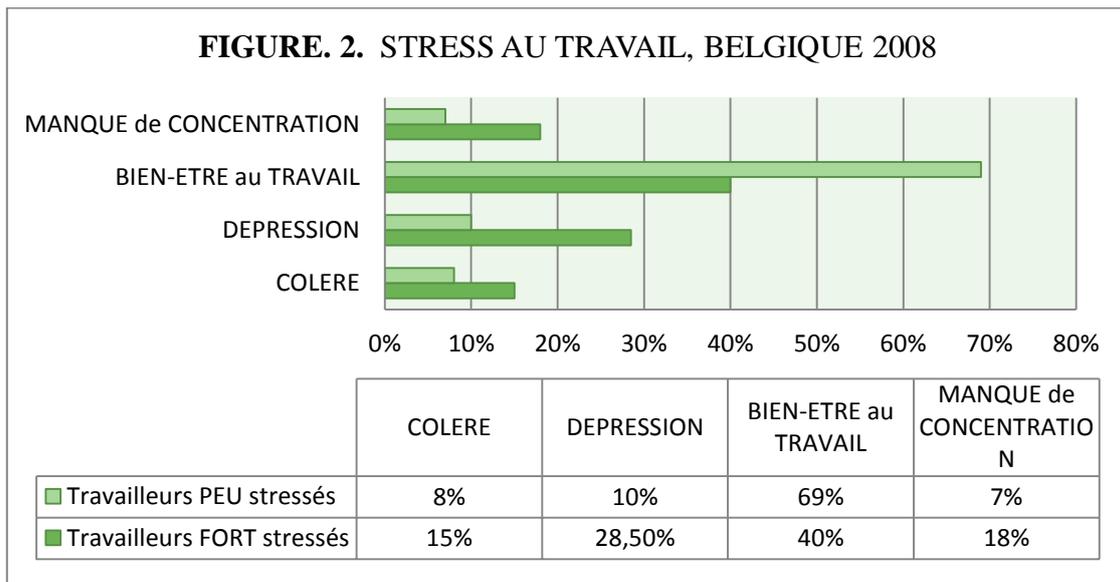
²³ SECUREX, *Human Capital matters / Spécialiste des RH*, adresse URL : <http://www.securex.be/fr/> (page consultée en novembre 2014).

²⁴ SECUREX.(2008). *Stress au travail, Belgique 2008*. (p.10). Adresse URL : https://secure.securex.eu/be/website/zzbe/public/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_fr/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_00_fr.pdf (page consultée en novembre 2013).

²⁵SECUREX. (2008). op.cit., pp10-11.

Ci-dessous, un graphique rend compte des autres conséquences importantes liées au stress professionnel. De cette façon, on observe également que le bien-être au travail est moins important chez les travailleurs les *plus stressés*, à savoir **40%** que chez les travailleurs relativement *moins stressés* dont **69%** des personnes interrogées ressentent un bien-être au sein de leur entreprise. Les troubles de concentration chez les personnes les plus stressés sont, pour finir, plus importants.

Source : Securex, 2008, p.11.



A cet effet, nous pouvons clore cette section sur les conséquences engendrées par le stress en apportant deux autres niveaux où les conséquences du stress professionnel sont observables chez un travailleur touché par le stress.

- *Les conséquences au niveau du comportement* : comme, par exemple, l'apparition de conflits entre travailleurs, l'apparition de violence²⁷, le harcèlement moral ou sexuel, l'abus d'alcool ou de médicaments où dans le pire des cas, le suicide.
- *Les conséquences physiques*: pouvant être nombreuses, elles peuvent s'exprimer par des douleurs physiques, des migraines à répétition, des troubles musculo-squelettiques (TMS), des troubles du sommeil, de l'hypertension, des maladies²⁸ cardiovasculaires.

Cela dit, mesurer le degré exact de stress ressenti par un travailleur n'est pas possible. Les conséquences sont connues car les individus refoulent généralement ce stress au fil du temps et leur santé en est alors mise en danger. Mais pourquoi endurer cela ? Par peur de perdre son

²⁷ Cf. supra p.13.

emploi, qui est aussi un revenu et un lieu où interactions sociales se passent. Le stress est malheureusement vu comme quelque chose d'inévitable sur le lieu de travail et il est bien connu que : « tout le monde stresse ! ». Pourtant, le stress pouvant altérer la santé mentale et physique est surtout une maladie²⁹. La question à se poser est surtout de savoir à quel moment cela devient dangereux pour la santé du travailleur mais aussi pour ses collègues et pour l'entreprise.

Nous verrons plus tard que le stress peut aussi être vécu comme un stimulant pour certaines personnes et que de cette façon, nous distinguons le « bon stress » du « mauvais stress ».

4. Le coût du stress et ses conséquences pour l'employeur et l'organisation

Le travailleur qui ne se sent pas en phase avec son environnement de travail impose un coût important pour l'entreprise et l'employeur. Outre une potentielle détérioration du climat de travail, d'autres conséquences dues à ce stress peuvent être relevées telles que : de mauvaises prestations de travail et une perte de productivité, une augmentation de l'absentéisme due à la dépression et/ou au *burn-out*.

Si ces facteurs propres au stress professionnel prennent de l'ampleur et sont constatés chez une fraction importante de travailleurs, l'image de l'entreprise peut en être également affectée.

1) Enquête Securex³⁰

Ainsi, il est intéressant de pouvoir chiffrer ces conséquences causées par le stress professionnel. En effet, bien qu'il soit difficile de mesurer le coût du stress chez les travailleurs, **Securex**³¹, prestataire de services RH, a récemment publié une étude afin de pouvoir évaluer le coût du stress professionnel pour l'employeur ainsi que ces conséquences. Si nous choisissons de se référer à cette enquête, c'est parce que d'une part, elle reprend le coût du stress pour l'employeur, et d'autre part, elle reprend une série de conséquences établies sur base de cette dernière. De plus, nous étudierons l'évolution du stress au travail (2008 à 2014) via différentes enquêtes réalisées par Securex afin d'en assurer un suivi cohérent. C'est pourquoi, il est intéressant de reprendre cette étude qui démontre déjà une augmentation du stress chez les travailleurs en 2014/2013.

²⁹ CORTEN, P., Souffrances mentales et émergentes au travail. Adresse URL : <http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/LaClinique/CliniqueI.htm> (Page consultée en août 2014).

³⁰ SECUREX GROUP (2013). *Trop de stress chez les travailleurs implique également de gros tracas pour l'employeur*, Communiqué de presse, Bruxelles, 5 février 2013. Adresse URL : <http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/fr/pressreleases/PR-140205-Stress-travail-FR.pdf> (Page consultée en avril 2014).

³¹ SECUREX, *Human Capital matters / Spécialiste des RH*, adresse URL : <http://www.securex.be/fr/> (page consultée en novembre 2014).

Ainsi, les résultats de cette étude ont été publiés en février 2014 tant le stress professionnel est en très nette hausse chez les travailleurs.

Ci-dessous, nous avons repris les éléments importants que nous retenons de cette enquête :



Source : SECUREX, communiqué de presse 2013

Sur un échantillon de **1.318 travailleurs** interrogés, il en résulte que **64%** souffrent de stress, soit **deux travailleurs sur trois**. Une **augmentation de 18%** des travailleurs touchés par le stress est donc observée par rapport à la dernière enquête (2010) menée par *Securex* visant à mesurer le degré de stress chez les travailleurs belges. Dans ces 64% de travailleurs sujets au stress professionnel, il apparaît **qu'un travailleur sur quatre**, soit **27%** d'entre eux, peut potentiellement être touché par différents problèmes physiques et/ou psychologiques dû à ce stress.

Certaines conséquences néfastes telles que des troubles de concentration, de colère et une certaine tendance aux pensées dépressives sont alors visibles chez le travailleur. Ceci amenant bien évidemment à une **diminution des performances** du travailleur, et donc une fois encore à un coût apparent pour l'employeur.

Notons qu'une différence notable entre les travailleurs ayant un *contrat à durée indéterminée* et ceux ayant un *contrat à durée déterminée* existe puisqu'il s'avère que **28%** des premiers sont touchés par le stress contre **19%** pour les derniers. Les travailleurs touchés par le stress sont donc plus nombreux du côté des individus ayant signé un contrat à durée indéterminée au sein de l'entreprise, ce qui est pour le moins assez surprenant étant donné que la valeur d'un contrat à durée indéterminée est tout de même plus rassurant qu'un contrat à durée déterminée au niveau de la sécurité/maintien de l'emploi. De cette façon, nous nous interrogeons quant aux raisons

éventuelles pouvant justifier le fait qu'un travailleur faisant partie de l'entreprise pour une durée non définie soit sujet au stress professionnel ? Serait-ce parce qu'il se sent coincé et/ou malheureux dans son travail ? Ou parce qu'il ne voit pas d'issue de secours ? Ou peut-être encore n'y voit-il aucun moyen de lutter contre le stress au sein de son entreprise actuelle ?

Le niveau de qualification détenu par le travailleur joue également un rôle : les travailleurs les **moins qualifiés (31%)** étant plus sujets au stress que les travailleurs **plus qualifiés (24%)**. Il a également pu être observé que **l'ancienneté** des individus au sein de l'entreprise avait un lien avec le degré de stress ressenti. En effet, **18%** des travailleurs au sein d'une même entreprise depuis moins d'un an sont touchés par le stress contre **31%** pour les individus faisant partie de l'entreprise depuis plus de 10 ans. Les travailleurs les plus stressés évaluent la possibilité d'arrêter de travailler à partir de l'âge de 58 ans où les individus travaillant qui sont moins sujets au stress veulent souvent travailler jusque 61 ans, soit **3 ans de différence** à cause du stress professionnel. Etant donné le vieillissement de la population belge, 3 ans représentent également un coût important pour l'entreprise et pour la société. Pour finir, les résultats de cette enquête démontrent également qu'un travailleur stressé comptabilise **20 jours d'absence à l'année** contre **6 jours d'absence à l'année** pour un individu moins sujet au stress.³³

En conclusion, cette étude réalisée par *Securex* nous permet d'identifier le coût d'un travailleur sujet au stress ainsi que ses conséquences. Il s'avère qu'un travailleur stressé coûte **3.750 euros par an** à l'employeur (ceci additionné aux coûts salariaux « de base »). Sans compter les **risques physiques et psychologiques** encourus par les travailleurs stressés, qui se répercutent également sur l'employeur comme par exemple, une diminution des performances du travailleur dues à certains troubles de concentration, de l'anxiété où des maux de tête. C'est pourquoi, cette étude démontre également que le stress est la cause principale de **37% des jours d'absence maladie** que peut comptabiliser un individu au cours d'une année de travail, soit *trois fois plus d'absence*.

Au niveau européen, le coût du stress inquiète aussi les gouvernements. Il est vrai que les employeurs sont directement concernés par le prix colossal que leur coûtent des travailleurs trop stressés mais le coût sociétal alarme tout autant. En effet, la dernière enquête « UE-15 » (Commission Européenne, 2002) révélait déjà un montant de **20 Milliards d'euros** par an pour couvrir le **coût sociétal du stress professionnel**. Il s'avère que ce coût est payé par les gouvernements à travers le système de santé publique tandis que le coût supporté par les

³³ Le contenu de cette section est largement inspiré de : SECUREX GROUP (2013). *Trop de stress chez les travailleurs implique également de gros tracas pour l'employeur*, Communiqué de presse, Bruxelles, 5 février 2013. Adresse URL : <http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/fr/pressreleases/PR-140205-Stress-travail-FR.pdf> (Page consultée en avril 2014).

employeurs et entreprises sont dus à **l'absentéisme** (maladie professionnelle) ce qui impacte aussi la productivité.³⁴

Ainsi, nous avons observé ci-dessus³⁵ que le stress est perçu selon l'individu et que les sources de stress sont nombreuses et diverses. Cela peut aller du simple horaire de travail trop peu flexible aux objectifs de travail difficiles à atteindre, voire totalement irréalistes. C'est précisément en raison de ces différents facteurs que l'entreprise doit « chouchouter » le travailleur en pratiquant des politiques de bien-être et en mettant à disposition de celui-ci des outils, des formations, des coachings, afin de se montrer apte à augmenter le bien-être du travailleur, à diminuer son stress et à augmenter sa performance.

5. Enquête et évolution du stress professionnel

Les conséquences engendrées par le stress professionnel sont donc nombreuses, et le coût imputé à l'employeur est assez important, ce que nous avons pu constater grâce aux enquêtes réalisées. Mais quelle est la situation chez les travailleurs belges ? De cette façon, il est intéressant de pouvoir mesurer l'ampleur du stress professionnel chez les individus ayant un emploi en Belgique et nous verrons que, ces dernières années, les travailleurs *stressés* sont de plus en plus nombreux dans notre pays. Cela dit, comme nous avons mentionné que le stress est actuellement une préoccupation importante pour les pays et leurs gouvernements, nous pensons intéressant d'analyser brièvement la situation globale en Europe.

⇒ *Le travailleur européen est-il stressé ?*

Pour commencer, il est intéressant de jeter un œil sur ce sondage réalisé à grande échelle parmi plusieurs pays européens : **16.500 travailleurs** interrogés dans **31 pays différents** à propos du stress sur le lieu de travail mais aussi au niveau du bien-être par l'analyse de la sécurité ressentie sur le lieu de travail. Ainsi, nous constatons qu'un travailleur européen sur deux, soit 51% déclarent le stress professionnel comme trouble « couramment » rencontré au sein de l'entreprise, et 16% pensent que ce même stress est « très courant ». Par ailleurs, 40% trouvent que les politiques de prévention en matière de stress professionnel sont mal gérées et 15% assurent qu'elles ne le sont « pas du tout ». ³⁶

³⁴ HASSARD, J. et al. (2014) *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risk.*, Adresse URL : https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (Page consultée en juillet 2014).

³⁵ Cf. supra p. 17.

³⁶ Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). (2013) *Ensemble vers le succès: rapport annuel 2013 de l'EU-OSHA* (p.7), adresse URL : <https://osha.europa.eu/fr/press/press-releases/working-together-for>

Etant donné les risques⁴⁰ liés à la santé mentale et physique, les employeurs et l'Etat belge craignent les nombreuses conséquences qui en découlent. La dernière enquête nationale belge (2010) réalisée, ayant sondé 4.000 travailleurs, en partenariat avec la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND), a d'ailleurs dévoilé des chiffres inquiétants : **28% des travailleurs belges se sentent stressés, soit 3 travailleurs sur 10**⁴¹.

⇒ *Evolution du stress professionnel en Belgique*

Afin de situer l'évolution du stress chez le travailleur belge, nous allons reprendre les résultats obtenus par *Securex*, spécialiste de services RH, qui a régulièrement publié plusieurs enquêtes au cours de ces dix dernières années tant cet organisme souhaite apporter aux employeurs et leurs employés des solutions ou alternatives au stress.

La première enquête a été réalisée en **2008** (nous avons déjà observé les conséquences engendrées par le stress professionnel grâce à cette étude⁴²). Sur un échantillon de 1.500 individus ayant un emploi en Belgique, plus de **41,87%** se disent victimes du stress professionnel. Cela étant principalement dû à la pression par rapport à la charge de travail et aux deadlines, soit l'intensité du travail. Le manque de soutien de la hiérarchie lors de politiques de changements actives au sein de l'entreprise. Pourtant, la plupart des travailleurs sondés ont déclaré qu'un soutien et une bonne communication de leur supérieur serait pour eux réducteur de stress. Aussi, un tiers des travailleurs se disant stressés ont l'intention de quitter leur travail.⁴³

En **2010**, c'est un panel de 1.015 travailleurs belges interrogés et il en ressort que **54%** souffrent de stress professionnel. En **2011**, **61%** des individus déclarent se sentir stressés à cause de la pression subie au travail. Néanmoins, les résultats de cette étude ont démontré que 80% des belges restaient satisfaits de leur performance malgré un stress ressenti en augmentation.⁴⁴

⁴⁰ Cf. supra p.14.

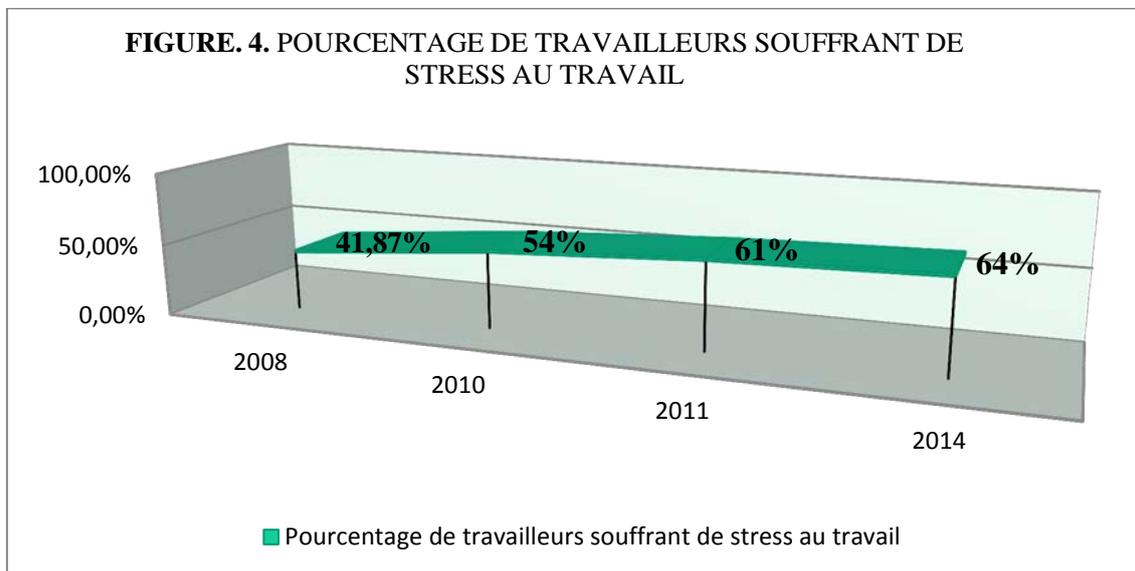
⁴¹ Respect au travail. Adresse URL : <http://respectautravail.be/> (Page consultée en juillet 2014).

⁴² Cf. supra p.16.

⁴³ SECUREX.(2008). *Stress au travail, Belgique 2008*. (p.10). Adresse URL : https://secure.securex.eu/be/website/zzbe/public/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_fr/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_00_fr.pdf (page consultée en novembre 2013).

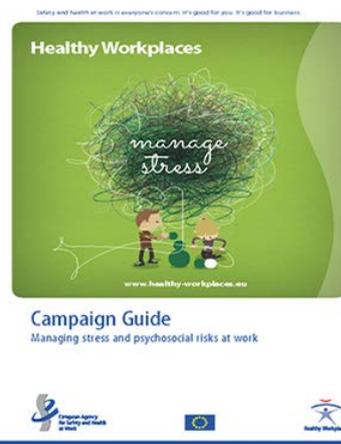
⁴⁴ SECUREX, *Le belge continue à réaliser de belles performances malgré la pression et le stress : gare au burn-out ?* Communiqué de presse, Bruxelles, 7 juin 2011. Adresse URL : <http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/fr/pressreleases/CP-110607-Stress.pdf> (Page consultée en novembre 2013).

Enfin, la dernière enquête⁴⁵ réalisée (2014) a démontré que ce pourcentage de travailleurs belges avait encore augmenté puisque 64% d'entre eux sont touchés par le stress⁴⁶. Ci-dessous, nous avons schématisé l'évolution du stress rencontré par les travailleurs sur le lieu de travail.



Source : SECUREX, communiqués de presse (2008,2010,2011, 2014).

Source : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Adresse URL : <https://osha.europa.eu/fr/campaigns> (Page consultée en août 2014).



Bien-sûr, les risques psychosociaux et le stress professionnel représentent aujourd'hui un réel danger connu, que les gouvernements et entreprises tentent de maîtriser. Comme expliqué précédemment, des politiques en matière de prévention des risques sont étudiées et développées afin d'apporter des solutions aux employeurs et aux travailleurs comme, par exemple, l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail qui souhaite sensibiliser le public grâce à sa campagne active de 2014 à 2015, « *Healthy workplaces manage stress* »⁴⁸.

⁴⁵ Cf. supra p.13

⁴⁶SECUREX., *Trop de stress chez les travailleurs implique également de gros tracas pour l'employeur*, In Securex Groupe, SECUREX, Human Capital matters / Spécialiste des RH, adresse URL : <http://www.securex.be/fr/detail-page/Communiqu-de-presse-Trop-de-stress-chez-les-travailleurs-implique-galement-de-gros-tracas-pour-lemployeur/> (Page consultée le 20 avril 2014).

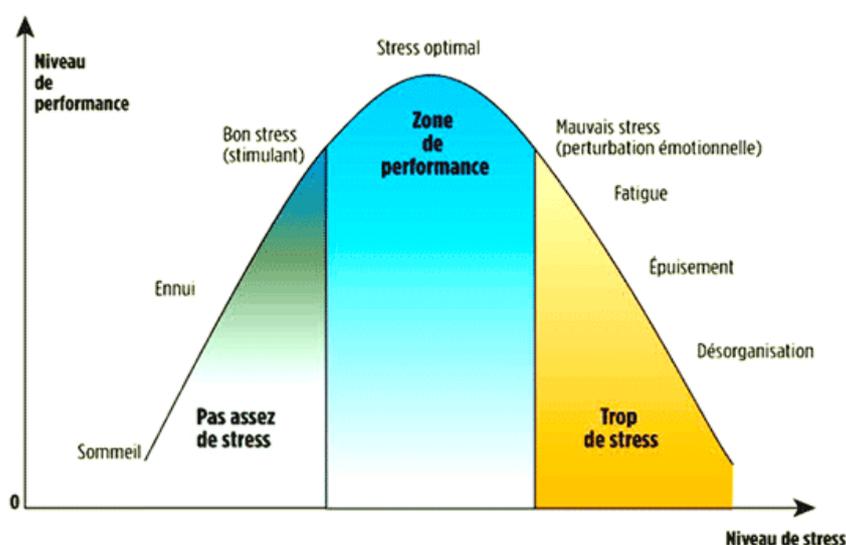
⁴⁸ Source : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Adresse URL : <https://osha.europa.eu/fr/campaigns> (Page consultée en août 2014).

Le but étant la sensibilisation du grand public sur les conséquences pouvant être engendrées par le stress (comme les risques psychosociaux qui y sont liés) et faire en sorte que travailleurs et employeurs y travaillent ensemble pour apporter des solutions viables et durables.

6. La courbe de Yerkes-Dodson

Maintenant que nous avons défini le stress professionnel ainsi que les différentes origines pouvant générer ce dernier, nous allons voir pourquoi nous nous intéressons à ce phénomène. Au cours de cette étude, nous allons démontrer que l'état de stress dans lequel se trouve le travailleur est directement lié avec la performance dont celui-ci fera preuve dans la réalisation de son travail. L'outil de pleine conscience pourrait-il s'avérer ici être bénéfique ?

FIGURE. 5. LA COURBE DE YERKES & DODSON



Source : RIOU-MILLIOT, S. et SENDER, E. (Juillet, 2013). L'esprit guérit le corps. *Sciences et avenir*, (797), p.36. Adresse URL : <http://www.sciencesetavenir.fr/a-voir-a-faire/20130627.OBS4897/sciences-et-avenir-797-il-est-sorti.html> (Page consultée en juillet 2014).

Nous trouvons intéressant de mettre en avant un modèle illustrant parfaitement la relation entre *bon stress* et *mauvais stress* (Benson, Fryer, 2005), étant donné le fait que notre étude est centrée sur les dirigeants, soit des personnes exerçant un poste de travail nécessitant un certain niveau de leadership, ce qui s'avère également être un stress relativement important et surtout omniprésent pour ces personnes (ex : réunions importantes, gros contrats, deadlines très courtes, etc.). Ce modèle fut établi par les psychologues Robert Yerkes et John Dodson en 1908. Ce

dernier est d'ailleurs souvent pris comme référence pour exprimer la relation entre stress et performance, soit deux des différents éléments qui nous intéressent dans ce mémoire.

Le principe de cette courbe est le suivant : lorsque la pression subie par l'individu augmente, alors, sa capacité à répondre à cette même pression, et donc sa performance, augmente également. Plus précisément, les capacités cognitives de l'individu vont augmenter tant le stress est modéré mais à partir du moment où ce même stress devient trop bas ou trop élevé, ses performances cognitives diminuent. Le tout étant de rester dans la zone de performance optimale là où le stress sera stimulant et donc quelque part, équilibré.

Cela dit, si cette pression continue à augmenter et qu'elle atteint un certain point critique, la performance de l'individu peut s'effondrer⁵⁰. Admettons que, d'une certaine manière, le stress peut s'avérer très positif et stimulant : nous parlons, dès lors, d'un *bon stress*. En effet, certains dirigeants réagissent bien face à un certain stress pouvant être généré par une ou plusieurs situations de travail. Cela peut s'avérer une motivation de se réaliser et d'atteindre ses objectifs. Cependant, il va de soi que ce même stress perdurant, toute personne ne peut y réagir indéfiniment de manière positive. Il y aura donc un moment où la personne ressentira du *mauvais stress*, se sentira mal et pourra, par exemple, tomber malade (le cas du burn-out) car cette pression engendrée par le même stress n'aura que trop duré.

Ainsi, une des raisons pour lesquelles nous nous intéresserons à l'outil mindfulness est précisément la relation entre ces deux variables, stress et performance, car des postes de dirigeants impliquant un certain niveau de leadership induisent certainement un stress quotidien qui se doit d'être maîtrisé pour ne pas être transformé en maladie, en burn-out ou tout simplement en incapacité, pour le travailleur à ressentir un quelconque plaisir dans son travail.

B. Le Bien-être au Travail

1. Définition

Le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale définit le bien-être au travail comme suit :

« *Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté: la sécurité au travail, la protection de la santé des*

⁵⁰ RIOU-MILLIOT, S. et SENDER, E. (2013, Juillet). L'esprit guérit le corps. *Sciences et avenir*, 797, 30-38. Adresse URL : <http://www.sciencesetavenir.fr/a-voir-a-faire/20130627.OBS4897/sciences-et-avenir-797-il-est-sorti.html> (Page consultée en juillet 2014).

travailleurs, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail.»⁵¹

Tout comme le stress, le bien-être est perçu psychologiquement par les travailleurs et par l'individu en général. Il peut donc être ressenti de façons différentes : cela peut s'exprimer par le soutien d'un travailleur par sa hiérarchie, de la valorisation du poste de travail, de la possible mise en œuvre des capacités personnelles ou encore de la rémunération pour le travail presté. (Cottraux, 2012, p. 16.). C'est donc principalement l'organisation et les conditions de l'environnement de travail qui vont déterminer la qualité du service fourni par le travailleur.

C'est pourquoi, l'entreprise peut mettre certains moyens en place afin d'apporter et d'accroître des facteurs de bien-être tels que l'ambiance générale sur le lieu de travail, les conditions de travail, la valorisation du travailleur (grâce à des ressources comme l'entretien d'évaluation ou encore assurer une bonne communication avec les travailleurs).

En 1996, la Belgique avait déjà adopté une loi en vue de protéger le bien-être des individus dans l'exécution quotidienne de leur travail. Il s'agit de la loi du 4 août 1996 plus communément connue sous le nom de « loi bien-être » qui impose à tout employeur d'être en mesure de diagnostiquer et mettre en place des politiques de prévention pour améliorer la situation des travailleurs⁵³. Cela dit, nous avons pu observer ces dernières années, que le pourcentage de travailleurs belges souffrant de stress professionnel évolue et a évolué de manière relativement inquiétante⁵⁴. Aujourd'hui, les entreprises et employeurs tentent d'apporter des solutions à leurs nombreux travailleurs qui souffrent de stress en améliorant le bien-être au travail.

L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a, par exemple, mis à disposition des employeurs soucieux du bien-être de leurs employés un guide de bonnes pratiques pour appliquer la politique de prévention (de manière générale) au sein de l'entreprise. Quel que soit le domaine ou le secteur d'activité de l'entreprise, les informations sont mises à disposition de l'employeur pour assurer le bien-être de ses travailleurs⁵⁵. L'accent est donc mis sur les politiques de prévention du stress au sein du lieu de travail pour améliorer le bien-être des individus au travail.

⁵¹ Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. Adresse URL : http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx (page consultée en avril 2014).

⁵³ Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. Adresse URL : http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx (page consultée en avril 2014).

⁵⁴ Cf. supra p.20.

⁵⁵ Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Adresse URL : <https://osha.europa.eu/fr/front-page> (Page consultée en août 2014).

2. Modèle : la pyramide de Maslow

Le bien-être au travail est donc devenu un des principaux enjeux de toute entreprise voulant amener ses travailleurs à se sentir en phase avec l'entreprise mais aussi et surtout afin d'assurer la productivité de ces derniers. Outre la première approche théorique « *happy-productive worker* », démontrant le lien existant entre bien-être et performance, réalisée par Staw (1986), d'autres études ont été élaborées toujours dans le but d'appuyer la relation existante entre performance et bien-être psychologique au travail (Wright et Cropanzano 1997 ; Margolis 2001 ; Lyubomirsky 2005 ; Wright, Cropanzano et Bonett 2007).

Dans le cas de notre étude, le but est d'identifier si la *mindfulness* peut avoir une relation positive avec le bien-être des travailleurs ressenti par ces derniers. Autrement dit, y a-t-il une amélioration de cet enjeu qui serait directement entraînée par la pratique de la pleine conscience au sein de l'entreprise ?

Nous avons déjà parlé du modèle de Yerkes et Dodson démontrant la relation entre un certain degré de stress et la performance des travailleurs⁵⁸. Voilà pourquoi nous allons maintenant passer en revue une méta-étude dont les travaux « *The benefits of frequent positive affects* » (Lyubomirsky, 2005, p.825.) sont en fait la synthèse de plusieurs travaux (portant sur la relation entre performance et bien-être au travail) réalisés au préalable. Selon cette étude, la performance d'un travailleur serait directement augmentée par son bien-être via les cinq piliers suivants :

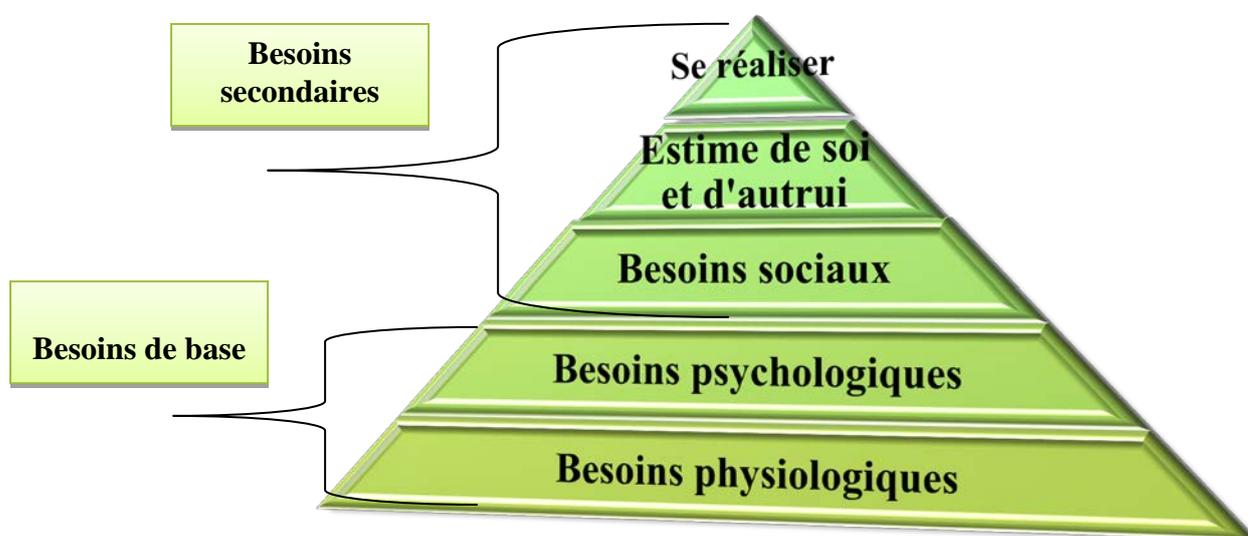
- *La santé* : bonne qualité de vie au travail, peu de stress professionnel, etc.
- *La coopération* : bonne entraide entre collègues, climat de travail agréable, etc.
- *L'efficacité* : un meilleur travail réalisé, objectifs atteints, etc.
- *L'innovation* ; créativité, autonomie, initiative, etc.
- *La mobilisation* ; mobilité interne et externe, engagement et sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc.

En effet, les éléments suivants réunis, impacteraient la performance de l'individu dans le sens positif car ils apportent au travailleur de nouvelles perspectives telles que de nouvelles responsabilités, d'éventuelles augmentations de salaires, de la flexibilité, etc. Bref, tout ce dont un travailleur a besoin pour se sentir valorisé, utile, et nécessaire au bon déroulement des activités de l'entreprise. Cela dit, il est légitime de s'interroger sur cette relation entre performance et bien-être. Le fait de se sentir totalement épanoui dans son travail, constitue-t-il pour le travailleur une motivation ? Est-ce que cette motivation serait à son tour à l'origine d'une meilleure performance ?

⁵⁸ Cf. infra P. 22.

De cette façon il est intéressant de reprendre le célèbre modèle établi par le psychologue américain Abraham Maslow (1954) : la pyramide des besoins de base et des méta-besoins. Selon ce dernier, la motivation est avant tout un besoin fondamental. C'est pourquoi il a hiérarchisé ces divers besoins afin d'identifier correctement les différents niveaux existants. Bien que remise en question au fil des ans (cette pyramide ayant, par exemple, fait l'objet d'une inversion), elle reste un modèle clé dans l'analyse des besoins de l'individu et est fortement usitée dans le management des entreprises.⁶²

FIGURE. 6. LA PYRAMIDE DES BESOINS



Source : Boucher, 2007, pp.18-20.

Ci-dessus, la figure reprend la pyramide de Maslow telle qu'il l'a élaborée.

Il y a d'une part, les *besoins basiques* comprenant :

- *Les besoins physiologiques* : le simple fait de boire, manger, dormir.
- *Les besoins psychologiques* : se sentir en sécurité, avoir un toit sur la tête, des vêtements, un emploi stable, etc.

Il y a d'autre part, les *méta-besoins, secondaires* comprenant :

- *Les besoins sociaux* : le désir d'appartenance et d'amour, c'est-à-dire le besoin d'être utile aux autres, se sentir apprécié.
- *Les besoins d'estime de soi et d'autrui*
- *Le besoin de se réaliser*

⁶² HOHMANN, C., , adresse URL : <http://christian.hohmann.free.fr/> (Page consultée en juillet 2014).

Revenons au lien entre performance et bien-être. Si nous nous intéressons à ce modèle, c'est parce que, de manière générale, les trois premiers paliers de cette pyramide sont nécessaires au bien-être de l'individu : au niveau des besoins physiologiques, psychologiques et sociaux. Ainsi, le travail répond à certains besoins de l'individu, de différentes manières.

De ce fait, nous pouvons dire qu'au niveau des :

- *Besoins physiologiques* : Un emploi stable et rémunéré permet à l'individu de se nourrir et de se loger.
- *Besoins psychologiques* : Un emploi stable apporte à l'individu un sentiment de sécurité. Il ne se sent ni menacé, ni exploité et peut subvenir à ses besoins physiologiques.
- *Besoins sociaux* : Un climat de travail positif et agréable au sein de l'entreprise, où le travailleur a de bonnes relations avec ses collègues répond également à un besoin social car il se sent écouté, utile et apprécié. Il se sent bien.

Mais dès lors, qu'en est-il des besoins d'estime et d'épanouissement qui représentent aujourd'hui un défi majeur pour les entreprises de toutes tailles ? Il va sans dire, que les besoins de base doivent être satisfaits mais force est de constater que nous vivons actuellement dans une société où le besoin de réalisation occupe une place cruciale. Un individu ayant un emploi stable mais peu motivé par son travail ne se sentira pas satisfait et risquera de perdre toute motivation dans l'exécution de son travail. C'est pourquoi nous pensons qu'il est primordial de permettre à chaque travailleur de s'épanouir et de s'estimer.

C'est là où la performance du travailleur est liée au bien-être. Certes, un emploi stable est important et répond aux besoins de base mais, de nos jours, un travail doit permettre la réalisation de défis (challenges) et autres exploits en tout genre. Un travail doit pouvoir nourrir la motivation du travailleur, l'inviter à se dépasser, le rendre plus performant, du moins, si l'employeur souhaite que son employé s'investisse et s'implique pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour cela, c'est à l'employeur et à l'entreprise de fournir les outils clés permettant au travailleur de se sentir bien, et d'améliorer sa productivité et sa performance, coûte que coûte.

3. Enquête : le travailleur belge est stressé mais est-il heureux ?

Suite à l'analyse des modèles et études réalisées sur le bien-être au travail, nous remarquons qu'il est, tout comme le concept de stress professionnel, tenu à l'œil par l'employeur. Si nous partons du fait que, le bien-être est effectivement lié à la performance des travailleurs, il est crucial de rassurer ces derniers sur le souci de leur bien-être par l'entreprise et l'employeur.

C'est pourquoi, de nombreuses enquêtes et des projets ont été lancés afin d'améliorer l'épanouissement au sein de l'entreprise. En voici quelques exemples :

Au niveau **national**, une évaluation de grande ampleur concernant la stratégie nationale pour le bien-être au travail a démarré en 2008 et a abouti en 2012. Les résultats ont pu être observés en 2013. Le but final de ce projet ayant pour vocation d'améliorer les outils existants (ou de mettre sur pied des outils encore non existants) pour l'employeur, en vue d'appliquer des politiques de prévention des risques au sein de l'entreprise. Ainsi, bien que les accidents de travail et maladies professionnelles aient diminués de 25%, l'objectif initial de la stratégie n'a pourtant pas été atteint. Néanmoins, l'évaluation globale a démontré que des changements de comportement du travailleur avaient pu être observés lorsqu'une politique de prévention était mise sur pied⁶⁴.

Plus récemment encore, c'est la **Fédération Générale du Travail de Belgique** (FGTB) qui a publié les résultats de leur dernière enquête concernant le bien-être au travail, avec la participation de **4.947 personnes** à cette enquête, qui était accessible en ligne. Notons que les questions visaient à analyser et questionner les travailleurs concernant d'une part, les conditions et l'organisation de leur travail et, d'autre part, les conséquences qui en découlent et auxquelles ces derniers sont quotidiennement confrontés. Parmi ces résultats, nous remarquons que 61.8% n'ont aucun pouvoir concernant l'organisation de leur charge de travail, ce qui peut s'avérer particulièrement handicapant en cas d'absence pour cause de maladie. Aussi, 59% sont persuadés que le stress professionnel entraîne irrémédiablement des troubles de santé tant au niveau psychologique que physique, beaucoup craignent d'ailleurs l'éventuel *burn-out*. Plus de 70% des personnes interrogées sont également incertaines par rapport à l'avenir et ne se sentent pas spécialement capables de travailler jusque 65 ans.⁶⁵

Cette deuxième enquête nous permet autant de constater à quel point, « bien-être au travail », « stress professionnel » mais aussi « performance du travailleur » sont liés. Il est évident que les travailleurs se sentent, de manière générale, opprésés par la charge de travail et le temps dont ils disposent pour y venir à bout. Nous remarquons également que beaucoup travaillent dans la crainte de l'avenir et des éventuelles répercussions qui peuvent être induites par le stress. De plus, nombreuses sont les études récentes voulant établir le lien entre conditions de travail et bien-être (Fullagar and Kelloway, 2010 ; Mellor et al., 2012) mettant en avant une meilleure performance si ces conditions sont positives et encourageantes pour le travailleur.

⁶⁴ WLODARSKI, O. (mai, 2013) *Evaluation de la stratégie nationale en matière de bien-être au travail 2008-2012*. Adresse URL : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=39435> (Page consultée en juillet 2014).

⁶⁵ Fédération Générale du Travail de Belgique, *Résultats de notre enquête sur le bien-être au travail*. Adresse URL : http://www.abvv.be/web/guest/files-fr/-/file/2275184/&p_1_id=10621 (Page consultée en mai 2014).

4. Conclusion

Le stress professionnel et le bien-être au travail sont donc intimement liés et dépendent de nombreux facteurs. Nous avons vu que le stress professionnel ressenti est en légère augmentation et craint par les gouvernements, les entreprises, les employeurs ainsi que l'opinion du grand public. Les facteurs influençant le stress et le bien-être doivent donc être maîtrisés et mis en œuvre de façon à ce que le travailleur y réagisse de manière positive. Dès lors, un programme de pleine conscience instauré au sein d'une entreprise peut-il réellement aider les travailleurs à gérer leurs stress ou, tout simplement, à agir sur les nombreuses variables qui influent sur le stress ou bien-être ressenti par le travailleur dans son cadre professionnel ? La mindfulness pourrait-elle améliorer les résultats des études dont nous avons précédemment parlé ? Telle est la question à laquelle nous souhaitons répondre au cours de l'étude que constitue ce mémoire. Cela dit, et bien que nous ayons analysé les différents facteurs pouvant exister, le niveau de stress ou le bien-être d'un individu peut être impacté par d'autres éléments tel que le leadership ou les relations sociales au sein de l'entreprise. Effectivement, les conditions et l'organisation du travail sont des éléments capitaux et déterminants pour la situation générale des travailleurs mais qu'en est-il des relations sociales au sein de l'entreprise et plus précisément, au sein de l'équipe ? La relation avec le chef d'équipe, le meneur va-t-elle avoir un impact sur le stress et le bien-être des individus ? Peut-on affirmer que le leadership exercé par le leader de l'équipe va influencer, de quelque manière que ce soit la situation de travail tant au niveau du stress qu'au niveau du bien-être des collaborateurs de son équipe ? Nous avons parlé de stress lié à une certaine performance mais quel est le rôle du leadership dans cette relation ? De plus, parlons-nous du leadership du dirigeant ou du leadership exercé par l'entreprise ? L'hypothèse selon laquelle le stress, le bien-être ainsi que le leadership seraient liés est bel et bien à considérer. En effet, le leader d'une équipe a pour rôle de mener la barque et de guider ses collaborateurs vers les objectifs de l'entreprise mais aussi vers un développement personnel dans l'exercice de leur travail. Cela est, comme nous l'avons vu, déterminant par rapport au bien-être de ces derniers. Du coup, cela réduirait-il le stress chez les travailleurs ou, du moins, cela apporterait-il une amélioration au niveau du stress professionnel ? Ensuite, que peut apporter la mindfulness au leadership des travailleurs ? Plus précisément et, puisque le rôle des dirigeants peut-être comparé à celui d'un chef d'orchestre, la pleine conscience dirige-t-elle les leaders d'équipe à exploiter un leadership plus enclin à favoriser la situation de bien-être et de stress des collaborateurs (ainsi que leur propre situation)? C'est ce que nous allons maintenant étudier afin d'établir la relation existante entre ces éléments.

C. Vers un nouveau style de leadership ?

Le leadership occupe donc une place cruciale dans le développement de cette étude étant donnée la cible, à savoir les dirigeants d'entreprise. Si nous avons choisi d'effectuer ce travail auprès de ces derniers, c'est précisément pour analyser la relation qui lie stress et bien-être des travailleurs au sein d'une équipe et de l'entreprise. De plus, ces dirigeants sont soumis à un stress quotidien : mener une équipe, assurer le développement de chacun des collaborateurs et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. C'est pourquoi il est essentiel pour un dirigeant d'accuser de bonnes qualités de leadership mais quelle est la signification exacte du leadership ? D'ailleurs, le fonctionnement de l'entreprise et le leadership qui y est exercé influe-t-il la manière dont les dirigeants vont orienter leur propre façon de diriger ? Comment développer un « bon » leadership ? Comment les entreprises forment-elles leurs dirigeants à exploiter et développer ce leadership ? Pourrions-nous dire que le leadership est davantage lié à la personnalité du dirigeant qu'aux caractéristiques de l'entreprise ?

Tout d'abord, il est important de faire la distinction entre *management* et *leadership*. En effet, le management tend à décrire et former une perspective tant systémique qu'organisationnel de l'entreprise là où le leadership revêt un aspect humain. En période de changements constants et dangers économiques, ce dernier puise son existence et sa légitimité dans les relations leaders/suiveurs, soit les relations sociales au sein de l'équipe entre le dirigeant et les collaborateurs.

Aussi, les dirigeants ont un pouvoir dans l'organisation, de par leurs responsabilités, qu'il ne faut pas non plus confondre avec le leadership. Comme nous allons le voir, ci-dessous, le leadership est surtout une ressource qu'il faut exploiter au mieux pour assurer une performance de l'équipe et un certain bien-être dans les relations de travail. De nombreuses entreprises souffrent du contexte économique actuel et se sont retrouvées face à une crise d'identité, ces dernières ayant perdu leurs marques dans ce brouhaha de concurrence exacerbée.

1. Définitions

Ce concept peut-être défini comme suit : « Le vocable « leadership » recouvre le mot « leader », anglicisme introduit dans notre langue au XIXe siècle et désignant un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, acteur influent, écouté, conduisant des personnes vers un but prédéfini. Le « leadership » sous-tend la capacité à piloter des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs, avec de multiples variantes dans son utilisation. » (BOUCHER, 2007, p. 4).

De cette définition, nous pouvons retenir avant tout le mot leader et le rôle qui y est lié :

- « ... un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, acteur influent, écouté, conduisant des personnes vers un but prédéfini ... »⁶⁷, à savoir quelqu'un qui a les compétences et la capacité de diriger pour atteindre des objectifs fixés au préalable.
- « ... Le « leadership » sous-tend la capacité à piloter des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs ... »⁶⁸, qui peut diriger une équipe de personnes et faire en sorte que la communication et la performance de ce groupe soit suffisamment efficace. Pour cela, le travailleur doit se sentir utile et nécessaire au bon déroulement des activités de l'entreprise bien qu'il occupe une place de suiveur par rapport au leader.
- « ... avec de multiples variantes dans son utilisation... »⁶⁹, car il existe plusieurs façons de diriger une équipe et que le leadership peut s'exprimer de différentes manières. En effet, au sein d'une entreprise, nous pouvons rencontrer des personnes dont le leader est charismatique, d'autres où il est d'influence tyrannique, etc.⁷⁰.

Les représentations du leadership sont nombreuses et souvent erronées, ainsi il est nécessaire d'établir quelques remarques avant d'aller plus loin dans les détails.

Tout d'abord, il est rare d'entendre quelqu'un prononcer une phrase telle que : « ce manager a du leadership ! ». Nous dirons plutôt ; « Etant donné la situation, ce manager a fait preuve d'un leadership efficace ! ». On parle donc de situation de leadership, de style de leadership et pour comprendre ce leadership il faut tenir compte de différents facteurs tels que la personnalité et les comportements du leader et des suiveurs mais aussi l'environnement de travail, etc. Tout est question de sens et il est important de ne pas confondre *leader* (le meneur, le chef d'équipe) et *leadership* (représentant la relation entre le meneur et les suiveurs en tenant compte du contexte organisationnel).

De même, ce n'est pas la position dans l'entreprise qu'occupe un individu qui lui confère la qualité de leader. Aujourd'hui beaucoup de postes dans la hiérarchie des sociétés reprennent le terme de leader dans leurs descriptifs, pour désigner la ou les responsabilité(s) qui incombe(nt) à l'individu (Leader Project, Team Leader,...). Pourtant, cela n'influence pas les qualités en termes de leadership d'un individu. Néanmoins, nous constatons que nous sommes face à une certaine démocratisation des programmes et formations de leadership.

C'est pourquoi, ci-dessous, nous donnons une deuxième affirmation qui définit à plus proprement parlé le leadership :

⁶⁷ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p.4.

⁶⁸ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p.4.

⁶⁹ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p.4.

⁷⁰ Cf. infra p. 33.

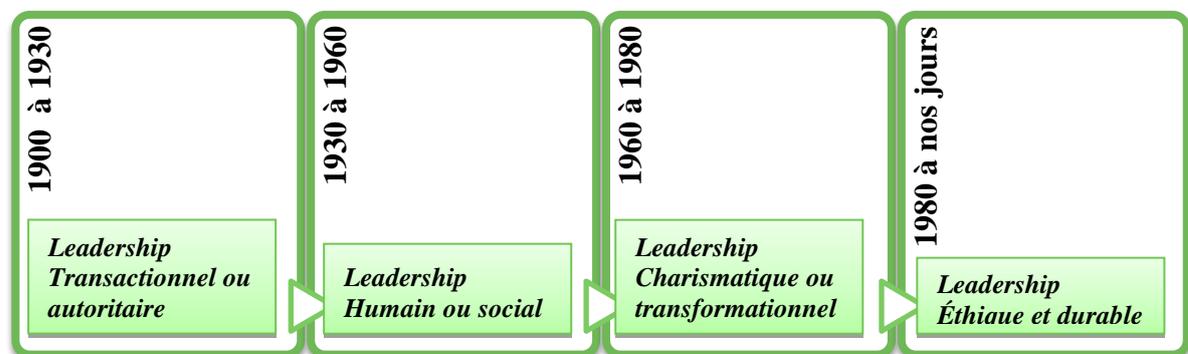
« Pour la plupart des chercheurs en leadership, le leadership désigne ainsi peu ou prou « le processus par lequel un individu (le leader) influence un groupe d'individus (les followers) en vue d'atteindre un but commun » (Northouse, 2010 : 12). » (Petit, 2013, p.130).

Ainsi, comme nous le précisons ci-dessus, le leadership englobe bien plus que les simples qualités d'un leader. Il s'agit de la relation leader-suiveur/follower et des mécaniques qui déterminent cette même relation. C'est aussi la raison pour laquelle nous parlons de style de leadership ou de situation de leadership car nous parlons d'un ensemble et non pas d'un unique individu qui aurait des capacités particulières bien que cela puisse malgré tout jouer un rôle.

2. L'évolution du leadership en quatre périodes

Au cours de l'histoire, le concept de leadership et ses composantes ont évolué au même titre que les entreprises et le contexte socio-économique : innovation et adaptation pour rester compétitive, tel est le leitmotiv de beaucoup d'entre elles. Cela implique des façons diverses de diriger. Pour cela, nous nous référons à la théorie de deux auteurs (Boucher, 2007, pp.15-16.) qui ont étudié les divers types de leadership au cours de l'histoire. Il est vrai que cette vision du leadership à travers le temps et ses évolutions est un peu linéaire. En effet, pouvons-nous associer, de manière formelle, un leadership à une époque en particulier ? N'est-il pas question d'orienter son leadership en fonction de la situation ou du contexte de travail vécu ? Pour répondre à cette hypothèse, nous allons donc aborder d'une part, la théorie selon laquelle un leadership pourrait être associé à une époque et d'autre part, nous étudierons ensuite un modèle qui explique le leadership à adopter selon le contexte ou la situation vécue que ce soit au niveau de l'entreprise, du dirigeant ou du travailleur.

FIGURE. 7. EVOLUTION DU LEADERSHIP



Source : BOUCHER, 2007, p. 15.

De nombreux chercheurs ont tenté, à travers des années, d'apporter de nouvelles théories autour de l'entreprise dans son organisation et du travailleur afin de comprendre et maîtriser l'environnement de travail (Chester Barnard, 1938 ; Douglas Mac Gregor, 1960 ; Henry Mintzberg, 2004). Citons quelques auteurs qui ont apporté au cours des quatre périodes ci-dessus un changement au niveau des esprits et organisations. Ainsi, nous pourrions observer différents leadership :

La première période se déroule de 1900 à 1930, et est connue pour les théories d'hommes de renom tels que Max Weber⁷³ et Frederick Taylor⁷⁴. L'organisation du travail y est principalement décidée par la hiérarchie/direction qui a un fort pouvoir et c'est l'époque du postulat de **l'homme économique**. C'est-à-dire qu'un individu est payé pour exécuter un travail bien précis et pour que ce travail soit bien effectué, il faut le motiver par des incitations financières. C'est donc l'époque de **l'Organisation Scientifique du Travail (OST)** ou la relation entre le dirigeant et le travailleur n'est autre que contractuelle dans un contexte organisationnel ou la prise de décision est hiérarchisée, donc centralisée et verticale. C'est pourquoi une forme de *leadership transactionnelle* y est associée⁷⁵. En effet, la transaction réside dans le fait que le travailleur à une tâche à effectuer et il est payé en conséquence, ni plus ni moins. Le rôle des dirigeants à cette époque est de s'assurer que le travail est fait correctement et fini dans les temps. Il s'agit donc d'un rôle de contrôle et de pouvoir pour une vision utilitariste du leadership.

Lors de la deuxième période (1930 à 1960), Elton Mayo⁷⁶ a démontré que l'homme ne pouvait être constamment simulé par des incitations financières en mettant en avant le besoin d'estime du travailleur ainsi que le besoin de se socialiser sur le lieu de travail (nouer des relations de travail par exemple). Outre la motivation financière, il met donc en avant le postulat de **l'homme social**. C'est aussi l'époque où Abraham Maslow publie son ouvrage *Motivation and Personality* (1954) axée sur la pyramide des besoins de l'individu⁷⁸. Un *leadership humain* se développe, qui est porté sur les besoins sociaux et de réalisation de soi des travailleurs. L'approche, lors de cette période, est donc beaucoup plus sociale. Toutefois, l'autorité et la hiérarchie n'étaient pas remises en cause (Boucher, 2007, p.19). Ainsi, le leadership revêt un caractère plus humain car le postulat selon lequel l'homme est juste une ressource financière devient dépassé. Il faut exploiter le capital humain et les ressources qui en découlent. Pour

⁷³ **Max Weber** (1864 à 1920), économiste et sociologue connu pour ces recherches et ouvrages axés sur les motivations des travailleurs. (Économie et société (Plon ; 1965)).

⁷⁴ **Frederick Taylor** (1856 à 1915), ingénieur américain, (Principles of Scientific Management ; 1911).

⁷⁵ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p. 16.

⁷⁶ **Elton Mayo** (1880 à 1980), psychologue et sociologue, fondateur du mouvement des relations humaines de la sociologie du travail.

⁷⁸ Cf. supra p. 26.

cela, il faut passer outre la relation transactionnelle et étudier les différentes possibilités de développement du travailleur, pour et par l'entreprise.

Lors de la troisième époque, de 1960 à 1980, plusieurs autres théories et modèles fleurissent tant l'aspect social pour le travailleur et l'entreprise est complètement intégré dans l'organisation (Robert Blake et Jane Mouton publient une « grille des styles de management », 1964 ; Vroom, 1964 ; Thomas Peter et Robert Waterman avec « Le prix de l'excellence », 1978). James Mac Gregor Burns⁸⁰ avance alors la théorie d'un **leadership transformationnel** (1978, 2004), c'est-à-dire que le travailleur est motivé à mesure qu'il se sent utile, voire indispensable dans l'entreprise. Le rôle du leader est donc d'influencer et de motiver le suiveur en stimulant sa créativité, son intelligence et son inspiration tout en apportant une valeur ajoutée à l'activité de l'entreprise. La comparaison est ainsi faite avec le manager dont le rôle est essentiellement concentré sur le soutien et la poursuite des activités et objectifs. La notion *d'entreprise apprenante* apparaît également en vertu d'une confiance qui doit être instaurée entre travailleur, employeur et bien évidemment entreprise⁸¹.

Enfin, depuis 1980, les entreprises doivent faire face à de nouveaux challenges. Les technologies d'information et communication sont en mutation constantes, l'économie est particulièrement capricieuse depuis la dernière crise (2008) ce qui fait que l'exigence de productivité et performance pour l'entreprise se fait sentir auprès des travailleurs. La concurrence est plus rude, les actionnaires plus vigilants et exigeants et on observe également cette tendance à la réduction des coûts, ce qui implique pléthore de délocalisations, restructurations, licenciements, etc. Bref, une multitude de facteurs auxquels les entreprises doivent faire face. Aujourd'hui, il apparaît qu'un « bon leader » doit être en phase avec son organisation en mettant en pratique ses compétences, mais aussi et surtout à faire appel à ses valeurs et ses émotions car il doit comprendre et motiver ses troupes ! Ainsi, Henry Mintzberg⁸² parle, dans ses travaux, d'un **leadership éthique**, pour un respect, un traitement équilibré et équitable du travailleur et de l'entreprise que ce soit au niveau : des droits, des requêtes et besoins, du développement et des intérêts. Tandis que d'autres parlent d'un nouveau **leadership durable** portant sur le développement à long terme de la relation entre l'entreprise et ses employés grâce à, par exemple, l'établissement de certains éléments : une stratégie et une culture d'entreprise comprise et approuvée par les travailleurs, des valeurs communes aux deux

⁸⁰ **James Mac Gregor Burns**, 1918 à ..., Professeur et historien de science politique en Amérique et l'un des fondateurs dans l'étude du leadership.

⁸¹ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, pp.20-23.

⁸² **Henry Mintzberg**, 1939 à ..., professeur de management et auteur reconnu dans le management/ sciences des organisations, également connu pour sa matrice des organisations.

parties, une certaine reconnaissance, etc. Toujours est-il qu'aujourd'hui, le leadership impose encore et toujours une valorisation certaine des ressources humaines⁸³.

A travers l'histoire, nous pouvons donc observer les évolutions et changements que ce soit en termes d'approche sociale, économique ou organisationnelle.

Cela nous permet de constater que quel que soit le type de leadership rencontré, il est façonné par certains éléments récurrents tels que :

- **l'environnement et les conditions de travail** dans lequel l'individu évolue. Il faut tenir compte du contexte, des objectifs de l'entreprise, des contraintes de temps, de la mission et vision, etc. Par exemple, nous rencontrons des entreprises où la prise de décision est très hiérarchisée, des leaders qui sont plus autoritaires tandis qu'aujourd'hui par exemple, le pouvoir est décentralisé dans certaines entreprises et nous sommes susceptibles de rencontrer des styles de leadership beaucoup plus axés sur le capital social des individus.⁸⁵
- **La personnalité de l'individu** que ce soit en termes d'intelligence, de confiance et d'estime de soi (un ego important), des compétences en matière de communication, etc.⁸⁶ A quel type de leader avons-nous à faire ? Quel est son style managérial ? Charismatique ? Tyrannique ? Individualiste ? Organisationnel ?
- **Les comportements du leader.** Est-il dans une optique d'autorité par rapport à son équipe ou souhaite-il valoriser et motiver ses collègues au maximum pour faire en sorte qu'ils présentent la performance la plus efficace possible ? Est-ce une stratégie du leader ou simplement un désir de vouloir gérer une équipe d'une telle façon⁸⁷ ?

Une équipe de suiveurs, qui ont besoin d'être aiguillés et dont le rôle est également de faciliter la tâche au leader en effectuant les tâches/missions ou objectifs désignés par le chef d'équipe. Quels sont leurs attentes ? Ont-ils ce sentiment d'appartenance à l'organisation ? L'influence du leader est considérable et c'est en fonction de son style de leadership qu'il assurera confiance, responsabilité et épanouissement au suiveur. Il doit guider son équipe mais aussi en exploiter le potentiel en utilisant les stimulants adéquats.

Certes, certains leadership sont davantage rencontrés au cours de certaines périodes mais l'ennui avec cette vision linéaire est le suivant : Admettons que la mindfulness soit intégrée aujourd'hui dans les entreprises car elle permet d'axer le leadership actuel de manière plus efficace. Ensuite et tenant compte des évolutions à travers le temps, admettons que les entreprises et travailleurs

⁸³ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p. 24.

⁸⁵ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p. 6.

⁸⁶ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p. 8.

⁸⁷ BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p. 9.

évoluent également : le leadership en est altéré et change de forme et de fond. La mindfulness sera-t-elle dès lors, devenue inutile au développement positif d'un leadership efficace ?

Passons maintenant à notre deuxième hypothèse selon laquelle il serait préférable d'exercer un type de leadership en fonction de la situation ou du contexte, soit à l'environnement de travail, vécue à la fois par les travailleurs et les entreprises.

3. Modèle : la grille des styles de management⁸⁸

Ce n'est plus seulement le style de leadership ou les comportements du leader qui comptent mais aussi et surtout leur façon de réagir face aux challenges. Selon l'adage « Qui veut peut », des managers ou cadres souhaitant améliorer leurs compétences peuvent y parvenir mais pour arriver à ses fins, un individu désireux d'avoir un leadership efficace et performant se doit, avant tout de savoir qui il est, et quel style managérial il souhaite acquérir. De ce fait, plusieurs chercheurs ont travaillé à une description complète des divers styles de leaders en fonction de l'investissement de l'individu (leader) par rapport aux objectifs de l'entreprise et aux relations sociales au sein de l'équipe (Blake et Mouton, 1964 ; 1985 ; Hersey et Blanchard, 2008).

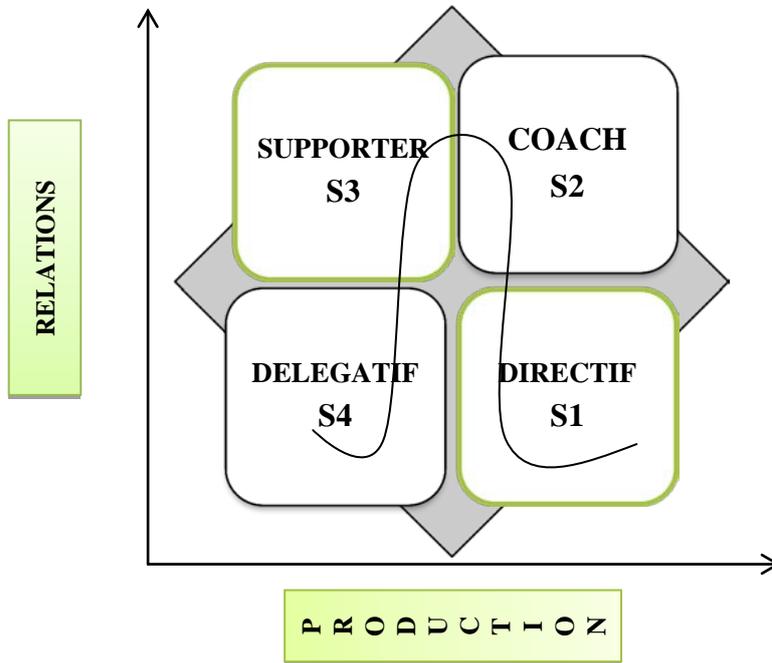
Afin que nous ayons une vision plus claire des possibilités qui s'offrent aux dirigeants, il est utile d'analyser le modèle de **Paul Hersey**⁹¹ et **Ken Blanchard**⁹² (2008) reprenant quatre types de leadership. Ce modèle nous intéresse car il établit un style de leadership à adopter selon le contexte et la situation de travail vécue. Ce qui serait plus cohérent par rapport à notre question de recherche, à savoir si la mindfulness peut être bénéfique, notamment au leadership des dirigeants. Et si c'est le cas, par quels moyens/de quelle façon ?

⁸⁸ Cette section est largement inspirée de l'ouvrage : PETIT, V-C., *Leadership, l'art et la science de la direction d'entreprise*, France, éd. Pearson, 2013, pp.139-140.

⁹¹ **Paul Hersey**, (1931 à 2012), scientifique du comportement et entrepreneur, *management of organizational behavior : Leading Human Resources*.

⁹² **Ken Blanchard**, (1939), auteur américain et expert du management, *The one minute manager, Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*.

FIGURE. 8. LES STYLES DE LEADERSHIP



Source : Petit, 2013, p.139.

Notons qu'il s'agit d'une mise à jour du modèle précédemment établi par Blake et Mouton (1964).

Grâce à cette grille d'analyse imaginée par ces deux professionnels du management, le leader peut adapter son style de leadership et son comportement en fonction de la situation. C'est la raison pour laquelle, ce modèle est plus communément connu sous le nom de *leadership situationnel*. En effet, selon ce modèle, il n'existe pas de leadership universel pouvant régler toutes les situations. Nous sommes donc, avec ce modèle, dans une approche contingente du leadership où le choix se fera en fonction de la situation selon les rapports de l'équipe et la mission à effectuer pour l'entreprise. L'axe vertical représente l'intérêt du leader pour le travailleur et donc les relations sociales au sein de l'équipe, tandis que l'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la tâche à accomplir.

L'utilisation de ce modèle doit permettre aux leaders qui l'utilisent de faire évoluer la maturité des individus/suiveurs de leur équipe pour, in fine, les amener à être plus **autonomes** dans leur travail. D'une part, au travers de la *compétence* (savoir, savoir-être, savoir-faire) et d'autre part, au travers de la **motivation** (ce qui rejoint la théorie des besoins de se réaliser et

d'épanouissement selon Maslow⁹⁵). Ainsi, en tenant compte de ces deux aspects, quatre styles peuvent être possibles :

- **S1** ; soit le *style directif* où le leader structure, organise et décide en donnant des directives à ses collaborateurs qui, pour la réalisation de cette tâche, sont compétents.

⇒ **Le leader décide.**

- **S2** ; soit le *style persuasif/coach* où le leader décide et assigne les tâches mais ici, il justifie ses choix et oriente son équipe. La communication occupe donc une place plus importante dans ce style de leadership.

⇒ **Le leader décide mais explique la raison de ses choix.**

Ces deux types de styles sont assurément plus orientés *relation* où le but est de motiver les membres de l'équipe grâce à l'écoute et la confiance.

- **S3** ; soit le *style supporter/participatif* où les décisions se prennent ensemble, en équipe. Les relations sont mises en avant et les décisions sont réparties sur toute l'équipe. Ainsi, dans ce style, le leader assure quelque peu une place de pousseur pour son équipe.

⇒ **Le leader et les suiveurs décide (axé sur le nous).**

- **S4** ; soit le *style délégitif* où les décisions sont réparties sur toute l'équipe. Le leader se déresponsabilise de certaines tâches et fait confiance à son équipe.

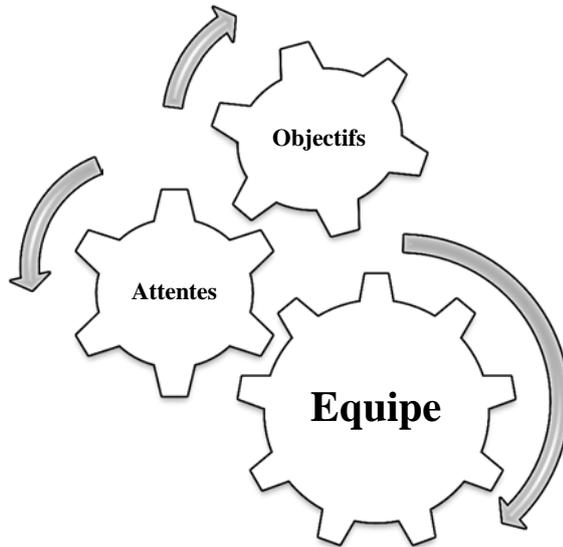
⇒ **Les suiveurs décident.**

Ces deux types de styles sont orientés *objectifs* et tend à développer les *compétences* des collaborateurs de l'équipe.

Souvent, ce modèle est comparé au cycle de vie d'une carrière professionnelle. En effet, lorsqu'un travailleur intègre une entreprise, il est désireux d'apprendre mais n'a pas encore les compétences (S1). C'est pourquoi, on va le diriger et lui assigner des tâches (S2) bien qu'il acquière de plus en plus d'autonomie et de compétences (S3). Au bout d'un moment, le travailleur connaît le travail, a acquis les compétences et décide seul (S4).

⁹⁵ Cf. supra p. 26.

FIGURE. 9. LES TROIS CERCLES D'ADAIR



Source : Boucher et Lescure, 2007, p.45.

Au final, que nous choisissons de s'aligner avec l'évolution du leadership au cours des époques (malgré une certaine vision linéaire) ou la théorie selon laquelle le leadership doit être adapté en fonction de la situation, nous pouvons dire que le leadership doit s'orienter selon *trois finalités* :

Que ce soit au niveau :

- des *objectifs* de l'entreprise,
- des *attentes* de chaque individu faisant partie de l'équipe,
- des *relations interpersonnelles* au sein du groupe,

le leader devra toujours s'assurer de répondre à ces trois critères et adopter le leadership qui lui permettra d'y répondre, quel que soit l'époque où la situation vécue.

4. Enquête sur le leadership des dirigeants

Comment le leadership est-il perçu par les travailleurs ?

En 2012 SD worx⁹⁷ a réalisé une enquête auprès de 2.400 travailleurs qui a révélé le fait que 43% des individus sondés, ne pensaient pas être influencés dans leur façon de travailler, par leurs dirigeants et/ou hiérarchie. Aussi, 64% déclarent ne pas en avoir besoin pour réaliser leur travail. Ces résultats coïncident avec le modèle analysé ci-dessous. En effet, l'autonomie est, aujourd'hui, recherchée en entreprise.

Quels sont les rôles de leadership dont doit disposer un bon dirigeant?	
Stimulateur	8,01
Mentor	7,85
Coordinateur	7,62
Médiateur	7,62
Administrateur	7,44
Innovateur	7,35
Producteur	7,24
Contrôleur	6,97

FIGURE. 10. LE LEADERSHIP PERCU PAR LE TRAVAILLEUR

Source : SD WORX, *Le leadership flexible: en route vers un autre rôle pour les dirigeants*. Communiqué de presse, Anvers, 16 mai 2012. Adresse URL : <http://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/publications/actualites/2012-05-16-leadership-flexible> (page consultée en août 2014).

Egalement interrogés sur leurs visions du style idéal de leadership pour un dirigeant, les réponses obtenues indiquent clairement que l'idée d'un leadership autoritaire est dépassée. Place aujourd'hui aux leaders *stimulants et inspirants* (mentor). Certes, les travailleurs veulent se sentir intégrés (dans l'équipe comme dans l'entreprise) et stimulés mais ils se veulent avant tout autonomes tout en restant dans le travail d'équipe. Nous sommes donc loin du modèle hiérarchique et le leadership transactionnel (axé sur la relation contractuelle dirigeant/travailleur). Aujourd'hui, la tendance s'oriente vers un leadership transformationnel où les responsabilités sont partagées entre dirigeants et dirigés et où le leader à un rôle de coordination plus que de chef (SD WORX, communiqué de presse, 16 mai 2012).

⁹⁷ SD Worx, SD Worx, prestataire de services RH/Result driven RH.

2. Quid des relations sociales et de l'équipe ?

Suite à l'analyse du leadership nous pouvons dire que les relations sociales au sein de l'équipe ont une grande influence sur ce dernier. Ainsi, nous pouvons affirmer que : « *le terrain de prédilection de ce leadership est - au risque de se répéter - celui d'une communauté de partage des savoirs et des pouvoirs, focalisée sur l'atteinte de l'objectif.* » (Boucher et Lescure, 2007, p.61).

L'accent est mis sur le **partage** du savoir-faire et des compétences. Il s'agit donc d'un **travail d'équipe** dont le but premier reste la tâche à réaliser. C'est pourquoi, établir de bonnes relations avec ses collègues de travail et sa hiérarchie est capital pour que l'on se sente en confiance dans son travail. Pouvoir échanger des informations, questionner ou évaluer les personnes faisant partie du même département va déterminer une bonne partie du bien-être du salarié au sein même de l'entreprise. A l'inverse, des relations conflictuelles entre collègues où l'absence d'une hiérarchie bien définie peuvent entraîner de véritables catastrophes au niveau humain : mauvaise estime de soi, dépression, etc.

Il est évident que nous ne pouvons éviter certains désaccords entre collègues, ils peuvent même parfois s'avérer très constructifs ! Cela dit, certaines valeurs sont à respecter pour établir un statut quo et développer de bonnes relations avec son équipe. Faire preuve de respect, de confiance, de souplesse, de communication mais aussi rester neutre ou chercher les causes engendrant le problème. Le rôle du leader est donc d'assurer la cohésion de cette équipe en restant conscient du désir de succès de chacun des collaborateurs.

1. Définitions

La caractéristique d'une équipe de travail est qu'elle est animée par une **coresponsabilité**. Il est vrai que chaque travailleur peut avoir des responsabilités différentes mais au final, « *l'équipe est un lieu de mise en commun des talents et des savoirs.* »¹⁰² et il revient au leader, au chef d'équipe d'en assurer l'uniformité. L'exemple du chef d'orchestre en la matière est excellent. En effet, chaque musicien connaît sa partition et sait à quel moment il doit agir. Cela dit, la présence du chef d'orchestre assure une cohésion dans l'orchestre en donnant le coup d'envoi.

Selon Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith, une équipe de travail est caractérisée par « *un nombre réduit de personnes, dotées d'aptitudes complémentaires, mutuellement responsables et qui sont impliquées dans la réalisation d'un objectif commun et la recherche de la performance* » (Boucher, 2007, p.66.). Ce que nous retenons de cette définition est la notion de

¹⁰² BOUCHER, P. et LESCURE, S., *op. cit.*, p.62.

coresponsabilité mais aussi l'objectif commun visé par les individus du groupe ainsi que la notion de performance.

Prenons l'exemple du chirurgien en chef. Lors d'une opération, ce dernier ne pourra pas correctement opérer son patient s'il ne compte pas d'anesthésiste ou d'infirmière assistante dans son équipe. Il ne va pas se lancer dans une opération en solo. Il en va de même dans les entreprises. Que ferait un travailleur dont le Pc portable ne fonctionne plus sans l'aide d'un informaticien par exemple ?

Outre l'aspect humain des équipes, il est nécessaire de s'interroger sur les apports qu'une équipe de travail fournit à l'organisation :

- **Réalisation de la tâche** : la cohésion d'une équipe peut permettre l'approche différente d'une situation problématique. Si chaque travailleur aborde le problème de façon individuelle, il y a plusieurs façons de tenter de le résoudre puisque chaque approche est différente. C'est donc une richesse pour l'entreprise, les chances de parvenir à la mission sont plus nombreuses.
- Un **processus d'apprentissage** à long terme pour dirigeants, entreprise et travailleurs, nourrit par les interactions sociales diverses. Nous pouvons parler d'effets de synergie bénéfiques à l'entreprise et ses objectifs.
- La construction de **liens solides** entre travailleurs permettant un certain bien-être pour ces derniers.

2. Conclusion

La mindfulness est-elle un outil qui va permettre aux travailleurs de nouer de meilleures relations ? Favorise-t-elle une meilleure cohésion ou la coresponsabilité dont nous avons parlé ? Rappelons également que nous étudions l'éventuel effet bénéfique que pourrait avoir un programme de mindfulness pour le management de l'entreprise et que nous avons axé notre étude sur les dirigeants. Ces derniers sont en charge d'équipes, et donc du développement de leurs collaborateurs, du moins, ils doivent faire en sorte qu'ils puissent évoluer. La gestion d'une équipe est donc un élément important pour ce travail et savoir si la mindfulness peut en améliorer le fonctionnement, est une question à laquelle nous souhaitons répondre puisque le management, c'est aussi de la gestion d'équipe par les dirigeants. Et le leadership dont ils feront preuve sera déterminant quant à la qualité de cette équipe.

Cependant, nous pensons que le leadership des dirigeants est, aujourd'hui, accessible à tout le monde. Les entreprises se rendent justement compte du besoin des travailleurs de se réaliser et

surtout que, le fait de se voir attribuer une ou plusieurs responsabilités ne vous propulse pas automatiquement au plus haut sommet de l'organigramme de la société. Le leadership d'un travailleur sera considéré comme particulièrement performant s'il arrive à réaliser la ou les mission(s) dont il est responsable en communiquant correctement avec son équipe, en s'alignant avec ses valeurs tout en faisant preuve d'une motivation particulièrement engageante. Le leader ne peut, en aucun cas, s'épanouir et être performant si les relations sociales au sein de son équipe ne sont pas assez efficaces. En effet, peut-être que le leadership n'est plus réservé, seulement aux grands patrons !

C'est également une des raisons pour lesquelles nous avons entrepris la rédaction d'un mémoire principalement axé sur le management des entreprises. La pleine conscience et la méditation ont également pour objectif d'établir une meilleure coopération entre les employés et/ou entre les employés et leurs hiérarchies. Le monde en général, et l'Europe en particulier, traversent une période de crise économique et financière très difficile; le taux de croissance est très bas, la compétitivité est exacerbée dû à ces mêmes conditions et plusieurs entreprises y ont déjà laissé des plumes. Certaines ont d'ailleurs fait faillite. L'urgence est de changer la vision que le monde a de l'économie. La concurrence est bel et bien nécessaire mais la coopération entre les employés (et pourquoi pas interentreprises) est plus que nécessaire.

Chapitre II. Terrain d'analyse, mindfulness@work

A. La mindfulness en pratique

Qu'est-ce que la pleine conscience ? En quoi consiste-t-elle ? Afin de comprendre et de développer ce sujet, nous devons comprendre sa signification. Ensuite, nous pourrions analyser de quelle façon elle se présente et de quelle façon elle est proposée dans notre société.

1. La psychologie positive

La pleine conscience fait partie intégrante des principes et modèles de la psychologie positive que nous allons brièvement expliquer.

M. J. Cottraux écrit que « *La psychologie positive est l'étude scientifique de ce qui va bien dans la vie, à chacune de ses étapes. Son but est de décrire et d'établir des faits, qui viendront enrichir ainsi les interventions psychologiques et sociales. Elle dépasse le cadre traditionnel de la médecine et de la psychothérapie, pour s'appliquer au développement personnel, à l'étude de la créativité, à la psychologie sociale et à la psychologie du travail* » (Cottraux, 2012, avant-propos).

Voici ce que nous retenons de cette définition de la psychologie positive :

- La psychologie positive tend à se focaliser sur l'optimisme à chaque moment de notre vie, « ...ce qui va bien dans la vie, à chacune de ses étapes... »¹⁰⁵.
 - Elle est constructive pour soi-même et pour les autres, « ...enrichir ainsi les interventions psychologiques et sociales... »¹⁰⁶.
 - Elle se veut novatrice en termes d'approche de l'individu et elle est accessible à tout le monde, « ... Elle dépasse le cadre traditionnel de la médecine et de la psychothérapie, pour s'appliquer au développement personnel, à l'étude de la créativité... »¹⁰⁷.
 - Elle s'applique dans le domaine de la vie privée, mais elle rencontre un certain succès dans le milieu professionnel, « ... à la psychologie sociale et à la psychologie du travail... »¹⁰⁸.
- Nous allons, notamment, le démontrer au cours de l'étude de ce mémoire.

¹⁰⁵ COTTRAUX, J., *op.cit.*, avant propos.

¹⁰⁶ COTTRAUX, J., *op.cit.*, avant propos.

¹⁰⁷ COTTRAUX, J., *op.cit.*, avant propos.

¹⁰⁸ COTTRAUX, J., *op.cit.*, avant propos.

De cette façon, la psychologie s'articule à travers trois domaines différents qui reprennent des concepts tels que le bien-être au travail, la créativité, l'optimisme et surtout le « *bon leadership* »¹⁰⁹. Ces derniers, sont en effet considérés comme influents vis-à-vis de l'environnement de travail et ils sont de plus en plus pratiqués pour réduire les situations sujettes au stress du travail mais aussi dans un but de prévention de burn-out, dépression ou autre. Le but est donc de favoriser de bonnes interactions sociales au sein de l'entreprise mais aussi améliorer la performance des employés.

2. La pleine conscience ou la mindfulness

La pleine conscience, plus communément appelée la mindfulness, est une méthode de méditation, d'inspiration bouddhiste qui connaît depuis maintenant quelques années un succès grandissant tant elle semble appréciée.

Il est relativement complexe de réduire la pleine conscience à une définition unique. C'est pourquoi, nous allons analyser deux descriptions d'auteurs ayant étudié la question de la pleine conscience dans le cadre de l'entreprise, sous deux angles d'approches différents.

*« La mindfulness, en s'appuyant sur des bases à la fois ancestrales et contemporaines, porte son attention sur le présent. Elle conduit le collaborateur, non plus à une réaction incontrôlée aux événements ;... ; mais à une réponse en conscience des enjeux et responsabilités. Ni dans la culpabilité d'un raté ou d'un « trop tard », ni dans l'angoisse d'un « à venir ». »*¹¹⁰

Dans cette première définition, nous retenons deux éléments importants :

- 1) La pleine conscience est un outil **très ancien** à la base mais de plus en plus utilisé au sein des entreprises, ce qui explique le fait qu'elle soit aujourd'hui considérée comme un outil moderne.
- 2) **Vivre l'instant présent.** La pleine conscience consiste à se concentrer sur le présent, ni plus, ni moins. Le but final étant donc de ne pas penser à ce qui va se passer ou à ce qui s'est passé. L'essence même de la pleine conscience est notre capacité à nous focaliser sur ce que nous sommes en train de faire *maintenant*. Nos préoccupations quotidiennes prennent souvent le dessus, qu'il s'agisse de la liste des tâches à réaliser pour la semaine où de ressasser certains événements comme une réunion de travail qui ne s'est pas aussi bien déroulée que prévu. Ainsi, à force de naviguer entre événements

¹⁰⁹ COTTRAUX, J., *op. cit.* avant-propos.

¹¹⁰ COTTRAUX, J., *op. cit.*, p.134.

passés et futur proches, nous passons à côté de nombreuses occasions de rester concentrés.

Selon Michaël Chaskalson, chercheur à l'université de Bangor et l'un des instructeurs de pleine conscience les plus réputés de Grande Bretagne dans le cadre professionnel, « *la pleine conscience est une forme d'attention « délibérée »*. Elle permet d'être conscient de ce que l'on pense, ressent et perçoit dans son corps, et, surtout, de savoir que l'on est conscient. Ce qui n'est pas le cas la plupart du temps. » (Chaskalson, 2013, p.37).

Dans cette deuxième définition, l'élément qui retient notre attention est bien « *la forme d'attention délibérée* »¹¹² que représente la pleine conscience. Il s'agit donc d'apprendre, par le biais de cet outil, à faire des choix et à orienter ses objectifs de façon à ce que le déroulement de chaque situation reste à notre portée.

Michaël Chaskalson a également écrit que « *la pratique de la pleine conscience nous permet de développer consciemment la capacité à aborder notre expérience interne et externe avec plus d'objectivité* »¹¹³. Cela signifie que la pratique de la pleine conscience nous apporte une certaine stabilité par le fait de ne pas nous éparpiller que ce soit dans nos réflexions, dans nos émotions, dans nos réactions, etc. Bref, dans nos actes et ressentis de la vie de tous les jours. La pleine conscience nous invite à **stopper le pilote automatique** aussi souvent que possible et à vivre pleinement chaque minute de notre vie. De fait, nous pouvons dire qu'il s'agit de s'autoréguler intentionnellement et de ne pas s'éparpiller.

La pleine conscience nous invite également à diminuer notre **réactivité émotionnelle**. Ainsi, dans le cadre de notre environnement professionnel, elle tend à favoriser un espace de travail ou, grâce à celle-ci, nous pourrions poser chacun de nos actes et réaliser nos tâches de façon intelligente. En effet, il ne s'agit pas de juger les actes mais d'aborder ceux-ci avec acceptation et non-jugement.

Des définitions ci-dessus, nous pouvons caractériser les éléments principaux de la pleine conscience comme suit:

- **Vivre le moment présent** : Ne pas rester focaliser sur ce qui s'est passé ou ce qui pourrait se produire.
- **L'absence de tout jugement** : Ne pas qualifier quelque chose de bien ou mauvais, juste ou pas juste, etc. Il s'agit de l'importance de l'acceptation de ce qui se produit que ce soit quelque chose de positif ou négatif (échouer ou réussir une tâche pour l'entreprise).

¹¹² CHASKALSON, M., *op. cit.*, p.37.

¹¹³ CHASKALSON, M., *op. cit.*, p.51.

- **Etre pleinement conscient de ce que l'on vit** : Sans vouloir l'éviter ou modifier la situation.
- **Objectivité** : Eviter les réactions purement émotionnelles et ne pas réagir en conséquence (par exemple, réagir quand on est en colère n'apporte rien de bénéfique).

Ainsi, l'outil de pleine conscience est de plus en plus utilisé dans le monde du travail et ce, notamment, afin d'améliorer le bien-être du travailleur. Nous le verrons au cours de cette analyse. Notons que l'efficacité de la pleine conscience ne s'obtient que par la pratique régulière de celle-ci. Elle doit également être enseignée par des personnes expérimentées et formées. Le danger est qu'avec le succès grandissant de la pleine conscience en entreprise du fait de son efficacité et de sa facilité d'accès, il y ait une mauvaise diffusion au sein de ces mêmes structures.

Nous verrons également ci-dessous, que la pleine conscience est d'application dans différents secteurs tel que la médecine. Plus récemment encore, cet outil a été étudié afin de l'intégrer pleinement dans le management des entreprises pour améliorer la communication et les relations entre les travailleurs, au sein des équipes et avec l'organisation et l'employeur.

Il existe deux formes de programmes d'application différentes de la pleine conscience : La **MBSR** (Mindfulness Based-Stress Reduction) et la **MBCT** (Mindfulness Based-Cognitive Therapy).

On distingue également deux formes de pratique ;

- *la pratique formelle* qui consiste à appliquer la mindfulness grâce à des ressources telles que la méditation assise ou le body scan. Cela sert à aider une personne à développer sa connaissance en la matière pour, à terme, appliquer la mindfulness dans tout ce qu'elle entreprend.
- *la pratique informelle* où l'individu décide d'appliquer la pleine conscience dans son quotidien, dans tout ce à quoi il s'engage.
- *L'art de vivre* quand l'individu surpasse la simple pratique de méditation. L'individu sera plus dans une démarche spirituelle à ce niveau-là.

3. Comparaison MBSR et MBCT

⇒ *La Réduction du Stress Basée sur la Pleine Conscience (MBSR)*

Le programme sous forme de MBSR est celui auquel nous allons nous intéresser. Ce programme fût développé par le professeur émérite de médecine Jon Kabat-Zinn et son objet d'étude est de réduire le stress des individus. Nous le développerons plus en détail ci-après.

⇒ *La Thérapie Cognitive Basée sur la Pleine Conscience pour la dépression (MBCT)*

Le contenu de cette thérapie est largement inspiré de la MBSR et s'en rapproche à 90%. La plus grosse différence entre ces deux programmes réside dans le fait que là où la MBSR veut apprendre à gérer le stress, la MBCT prévient la rechute de la dépression, ce qui s'avère être un état de stress déjà très avancé pour lequel la MBSR n'est pas forcément la meilleure solution.

⇒ *L'outil de mesure de pleine conscience*

Il existe un instrument de mesure unidimensionnelle MAAS ou la « *Mindfull Attention Awareness Scale* » (Cottraux, 2012, p.38), soit une échelle composée de 15 items, dont l'utilisation permet de détecter le degré d'utilisation de la pleine conscience au quotidien. Les items sont des questionnements auxquels les participants doivent répondre selon une échelle bien définie (cotée de 1 à 6). Les questions peuvent être du type suivant : « Lorsque je mange un fruit, ai-je bien conscience du goût de ce même fruit ou dans quelle mesure je mange avec automatisme ? » ou encore « Lorsque vous conduisez votre voiture, vous arrive-t-il souvent de vous demander comment vous êtes arrivé à tel endroit ? ».

Voici un tableau de comparaison reprenant les grandes différences dans ces deux programmes de pleine conscience :

	MBSR	MBCT
OBJET	Gérer le <i>stress</i>	Prévenir la rechute de <i>dépression</i>
ENTRAINEMENT & PRATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Scan corporel/body scan</i> ○ <i>Yoga en pleine conscience</i> ⇒ Les 4 premières semaines ○ <i>Etirements</i> ○ <i>Méditation assise</i> ○ <i>Marche consciente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Scan corporel</i> ○ <i>Etirements</i> ○ <i>Yoga en pleine conscience</i> ○ <i>Méditation assise</i> ○ <i>Marche consciente</i> ○ <i>Suivi très important et régulier</i>
FORMATION	Observation des réactions automatiques (pensées, émotions) qui alimentent le stress et la souffrance et développement de nouvelles réponses et approches.	Observation des schémas de pensées négatives alimentant l'humeur dépressive. Des éléments de thérapie cognitive sont inclus dans le programme.
PROGRAMME/organisation des séances	8 séances de 2h30	8 séances de 2h00 . Les groupes sont souvent <i>moins nombreux</i> que ceux en MBSR.
PUBLIC CIBLE	Personnes <i>touchées par le stress</i>	Personne ayant connu <i>au moins une dépression</i>

Source : Kabat-Zinn, 2009, p.85.

4. Le mindlessness ou le pilote automatique

A l'inverse de la pleine conscience, favorisant l'éveil de notre attention par rapport au moment présent, il y a le mode *pilote automatique*. Soit tous ces actes que nous pouvons effectuer au quotidien (le simple fait de manger, marcher dans la rue, se brosser les dents, conduire sa voiture, etc.) sans même être réellement présents (Chaskalson, 2013, p.15.).

Ainsi, avant de continuer votre lecture, nous souhaitons vous poser une question qui peut paraître légère mais peut être que cela vous permettra de vous rendre compte si vous aussi vous avez parfois tendance à réagir en mode pilote automatique : quand vous vous brossez les dents ou que vous mangez un sandwich sur votre temps de midi, vous arrive-t-il de faire quelque chose d'autre en même temps ?

Selon une étude effectuée sur nos conditionnements et réflexes (Wilson, 2004), il apparaît que **90%** de nos actes au quotidien, incluant le simple fait de penser, juger ou agir, sont le fruit de processus automatiques et non conscients de notre part. C'est pourquoi, il est important d'essayer de mesurer l'ampleur du problème !

En effet, Michael Chaskalson a écrit que « *Quand nous sommes en pilote automatique, nous passons à côté des choses. Pourtant, certaines peuvent avoir un impact significatif sur nos performances au travail.* » (Kabat-Zinn, 2009, p 105). D'où l'importance d'être conscient de sa façon de travailler.

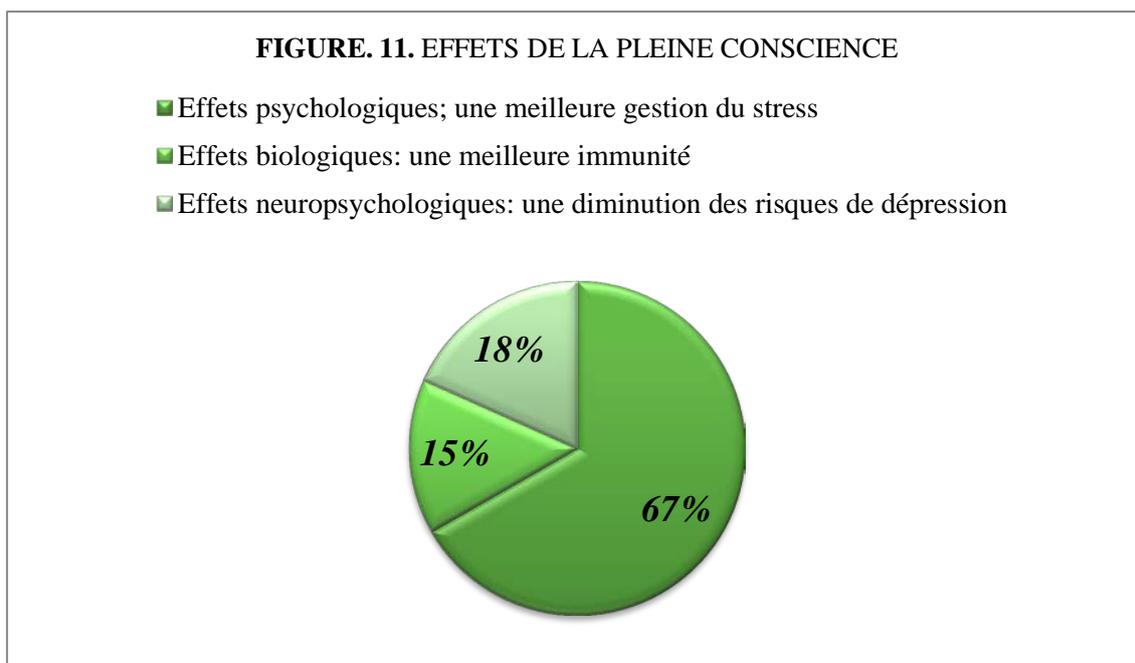
Il est possible que certains conditionnements et réflexes aient un effet positif. Certaines procédures pour les travailleurs sont plus faciles à gérer lorsqu'ils sont habitués à traiter du sujet. Si un problème survient de façon récurrente et que le travailleur, ayant déjà été confronté à cette situation, connaisse le moyen de la régler n'est pas négatif en soi, que du contraire. Mais aborder une nouvelle problématique de la même façon peut limiter la manière dont un individu ou une entreprise peut répondre et interagir à cette situation car cela diminue les différentes perceptions possibles en apportant des solutions rigides et non adaptées à la nouvelle situation.

Etant donné l'environnement économique actuel dans le monde, la réaction au pessimisme et à la panique ambiante, qui génère une véritable culture de l'angoisse au sein des entreprises, la mindfulness peut être l'outil qui va inverser la tendance, en envoyant au large les tendances à l'angoisse et au pessimisme. C'est aussi et bien souvent une forme de raccourci pour les individus par impulsion et on en fait une réaction automatique dénuée de toute conscience. La mindlessness est donc un obstacle à la réalité perçue par l'individu et à la prise de conscience de la situation.

La mindlessness est donc une utilisation excessive de nos réflexes mais surtout l'incapacité d'aborder une situation avec une nouvelle approche, façon de penser et de se comporter.

5. Etude chiffrée sur les effets de la pleine conscience¹¹⁸

Une étude sur la pratique de la pleine conscience, de façon quotidienne, a démontré les résultats positifs qu'elle pouvait engendrer dans trois champs d'application différents :



Source : MINDFOCUS. (2012). *Etudes scientifiques*. Adresse URL : <http://www.mindfocus.be/fr/wetenschap.html> (Page consultée le en avril 2014).

○ Dans le domaine psychologique et dans la gestion du stress

Le stress est surtout dû à la façon dont nous gérons nos émotions, souvent faussées car purement subjectives. Comme explicité ci-dessus, la pleine conscience pratiquée de façon régulière, nous permet de nous rendre compte de nos émotions, positives ou négatives, et de les accepter afin de *réagir au présent de façon tout à fait objective*. Ainsi, de nombreux effets psychologiques positifs ont pu être constatés.

Suite à l'étude réalisée, plus de 2/3 des individus ayant intégré la pleine conscience dans leur vie quotidienne ont affirmé avoir une *meilleure approche quant à la gestion de leur stress*, la pleine conscience permettant d'aborder un problème à la fois.

¹¹⁸ Le contenu de cette section est largement inspiré de l'étude de MINDFOCUS. (2012). *Etudes scientifiques*. Adresse URL : <http://www.mindfocus.be/fr/wetenschap.html> (Page consultée le en avril 2014).

- **Dans le domaine biologique concernant la santé physique des participants**

La pratique régulière de la pleine conscience a augmenté l'état de santé général des individus de manière significativement positive. En effet, le nombre d'anticorps a considérablement augmenté chez la plupart des personnes induisant alors une *meilleure immunité* ainsi qu'une *résistance physique* supérieure. L'intégration de la pleine conscience au quotidien impose l'abandon de certaines émotions telles que l'autocritique et la tyrannie envers soi-même. Il est bien connu que ces dernières formes de jugement peuvent avoir un effet psychosomatique important en se reflétant dans nos gestes et nos ressentis et réactions physiques. C'est pourquoi, les émotions d'une personne utilisant la pleine conscience prennent moins le pas sur son corps.

Parmi les individus sondés, 1/6 a déclaré se sentir en meilleure forme physique.

- **Dans le domaine de la neuropsychologie, réduisant les risques de dépression**

Etant donné le fait que la pleine conscience nécessite la concentration sur le moment présent, l'individu se laissera moins submerger par la liste des tâches qui lui sont incombées. Lorsqu'une personne se sent dépassée, son stress émotionnel prend le dessus sur sa capacité à gérer ses différentes activités. Le cerveau a alors tendance à généraliser et les risques de dépression peuvent s'installer et très vite évoluer car la personne se sent débordée. Bref, l'individu n'arrive plus à suivre ni à faire la part des choses. Cette étude a permis de démontrer que la pleine conscience *favorise la spécificité de la mémoire*, ce qui *diminue les risques de dépression*. Cette dernière invite à compartimenter et à prendre conscience de chaque événement séparément, pour éviter toute panique.

Grâce à la pleine conscience, 1/6 des personnes interrogées a affirmé qu'aborder les tracas de la vie de tous les jours était plus aisé de manière générale.

6. Cadre d'analyse

Aujourd'hui, la mindfulness a été adaptée d'un point de vue méthodologique pour convenir à plusieurs environnements différents : Dans le cadre médical (Kabat-Zinn, 1990), dans le cadre de la psychologie (Segal, Williams, Teasdale, 2002), dans le cadre de l'armée militaire (Jha and Stanley, 2010), dans le cadre de l'enseignement (Hunter, 2009) et enfin dans le cadre professionnel (Chaskalson, 2011).

Actuellement, la pleine conscience constitue un intérêt particulier pour l'entreprise, que ce soit sur le plan public ou privé, elle connaît un développement au sein des entreprises mais aussi au

niveau de son utilisation individuelle. Cet outil est aujourd'hui de plus en plus au centre des regards et des discussions. Il est notamment étudié dans le cadre des neurosciences pour son effet positif sur le cerveau humain. La pleine conscience a d'abord été développée dans les années '70 dans le domaine médical. Aujourd'hui, on comptabilise des centaines d'études sur les effets bénéfiques de la pleine conscience, quel que soit le terrain sur lequel elle peut être exercée.

Afin de comprendre comment elle a évolué, nous allons, très brièvement, analyser le secteur dans lequel la pleine conscience a été développée (celui de la médecine), avant d'être utilisée dans d'autres domaines.

1) secteur de la médecine

a) Naissance de la MBSR : réduction du stress basée sur la mindfulness

Le docteur Jon Kabat-Zinn, est aujourd'hui considéré comme le pionnier et l'un des acteurs clés du développement de la pleine conscience. Au départ, il était biologiste moléculaire (1964-1971) au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

C'est en 1979 que Jon Kabat-zinn crée sa clinique de réduction de stress au Centre Médical de l'Université du Massachussets, aux Etats-Unis. Sa démarche fût plutôt atypique, car malgré la création d'une telle entité, ce dernier n'avait pas de diplôme de médecine en tant que tel. Ce professeur émérite de médecine explique le succès de son centre par le fait qu'il est accessible à tout le monde. Beaucoup de personnes se sentent coincées dans le système général actuel de santé publique aux Etats-Unis mais aussi partout dans le monde. C'est à ce problème que Jon Kabat-zinn a tenté de trouver une solution. En effet, il ne s'adresse pas à des patients spécifiques mais à monsieur tout le monde. Dans son ouvrage, il décrit qu'un nombre important de patients se rendent à son centre pour des raisons différentes ; certains patients ne se remettent pas de leur opération chirurgicale, d'autres ne parviennent pas à réduire le stress qu'ils subissent quotidiennement, d'autres encore souffrent de douleurs chroniques, ce qui les empêche de vivre sereinement au point de ne plus savoir ce que signifie « bien-être ». La plupart de ces patients souvent sujets à des douleurs chroniques, ne trouvent pas de solution médicale dans les structures existantes. Ainsi, le Centre Médical du professeur Jon Kabat-Zinn leur a été présenté comme nouvelle approche. Le leitmotiv du professeur est simple : Une autre interprétation de la douleur tant physique que psychologique ; le but ultime étant de reconnecter *notre corps et notre esprit*, afin de prendre conscience de l'instant présent et de savoir où l'on va.

En Belgique également, il est possible de suivre des sessions d'intégration (8 semaines) de pleine conscience, par exemple à l'hôpital Erasme de Bruxelles¹²⁰ ou à l'Université Catholique de Louvain¹²¹. L'utilisation de cet outil s'est assez bien répandue au cours de ces dix dernières années.

⇒ *Comment se passe un programme de pleine conscience ?*

Jon Kabat-Zinn est donc l'un des premiers à avoir mis en place un programme de pleine conscience, en 8 semaines, permettant l'apprentissage de cette dernière dans un contexte d'intervention psychologique. Le programme s'applique en 8 à 10 séances d'une durée de 120 minutes. La pratique de la pleine conscience est approchée en thérapie de groupe de 20 à 30 personnes et non individuelle. L'idéal est donc de pratiquer la pleine conscience 6 jours sur 7, à raison de 45 minutes par jour. A la fin de ce programme, les patients sont censés pouvoir gérer leur stress qui leur est propre grâce à la pleine conscience.

Selon Jon Kabat-Zinn, « *L'idée du MSBR¹²² est de mettre de l'énergie sous forme d'attention de ce qui va en vous et de laisser l'hôpital prendre soin de ce qui ne va pas. Il ne s'agit pas de jeter la médecine mais de l'étendre à une médecine participative.* »¹²³.

Au cours de la séance à proprement parlé, la concentration est mise sur l'objet de l'attention, qui s'avère être souvent la respiration. La facilité de pratiquer la pleine conscience est mise en avant par sa capacité d'adaptation. Nous pouvons faire des exercices de pleine conscience en nous lavant les dents, en mangeant une banane ou encore en faisant de la natation. Elle n'a pour ainsi dire quasi aucune limite.

Outre le domaine médical, la mindfulness est utilisée dans de nombreux autres domaines :

- Dans le cadre de *la psychologie*, il existe actuellement plusieurs guides et méthode de méditation en pleine conscience dédiés aux enfants et adolescents (en particulier pour ceux ayant des troubles liés à l'alimentation). Des effets tels qu'une meilleure confiance en soi ou un sommeil moins agité ont pu être observés.

¹²⁰ HOPITAL ERASME-ULB. Adresse URL : <http://www.erasme.ulb.ac.be> (Page consultée en mai 2014).

¹²¹ UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN. Adresse URL : <https://www.uclouvain.be/319157.html> (Page consultée en 2014).

¹²² MSBR : Mindfulness Stress-Based Reduction ou Programme de réduction de stress basé sur la mindfulness.

¹²³ GOMEZ, V. (novembre, 2012). L'essor de la pleine conscience. *Inexploré*, hors-série n°1. Adresse URL : http://www.pleine-conscience.be/wp-content/uploads/2012/11/2013_Linexplore.pdf (page consultée en juillet 2014).

- Dans le *cadre de l'armée*. Aux Etats-Unis, de nombreux soldats américains ont développé après leur retour de la guerre en Irak, un « *Syndrome de Stress Post-Traumatique* »¹²⁴. En collaboration avec l'Université de Pennsylvanie, l'Etat américain a développé un programme de pleine conscience pour les marines souffrant de ce syndrome extrêmement profond.

Bien évidemment, ce qui nous intéresse davantage dans ce mémoire, c'est l'utilisation de la pleine conscience dans le cadre professionnel. C'est pourquoi, nous allons commencer par analyser le cas Google.

2) *La pleine conscience au sein de l'entreprise*

a) Google : Search Inside Yourself¹³¹

L'entreprise Google est catégorisée comme une de ses entreprises, au modèle individualisant, qui se soucie du développement de ses salariés. Cette firme multiplie les avantages et originalités pour les travailleurs : Kicker, vélo, paniers de basket, salles de gym, massages et repas bios gratuits mais aussi des salles de repos et bien d'autres choses encore mis à disposition des salariés. Le but est de créer un environnement de travail stimulant, attractif et jovial où il fait bon vivre, en permettant aux travailleurs de se reposer et/ou de se relaxer lorsque c'est nécessaire (zen room, salle de lecture, etc.). Serait-ce un principe selon lequel un travailleur heureux, qui se sent bien au travail, en vaut deux ? L'intensité du travail dans cette entreprise est connue comme étant particulièrement rude, en particulier pour les personnes fragiles, la performance étant de rigueur.

Ormis le contexte économique et volatile auquel doivent faire face les entreprises, Google doit se mesurer à d'autres géants tels que Facebook, Twitter, Amazon et de nombreux autres encore. C'est la raison pour laquelle, la direction fournit aux employés multiples formations, coachings et programmes pour les aider dans la réalisation de leurs tâches et améliorer leur performances. De cette façon la conférence « *mindfulness at work* » a été présentée aux travailleurs. C'est

¹²⁴ SCHNEIDER, D. (2010,4 août) *Mindfulness helps soldiers*. Adresse URL : <http://www.army.mil/article/43269/mindfulness-helps-soldiers-cope/> (Page consultée en avril 2014).

¹³¹ CAITLIN, K. (2012, 28 avril) O.K., Google, Take a Deep Breathe, *The New York Times*. Adresse URL : http://www.nytimes.com/2012/04/29/technology/google-course-asks-employees-to-take-a-deep-breath.html?pagewanted=1&_r=1 (page consultée en avril 2014).

d'ailleurs dans le cadre de ce programme que Jon Kabat-Zinn ou encore Matthieu Ricard, sont venus organiser une conférence sur la pleine conscience.

Toutefois, c'est l'initiative d'un ingénieur (très connu chez Google), Chade-Meng Tan qui a suscité la curiosité du monde entrepreneurial lorsqu'il a présenté un nouveau type de conférence, issu d'un nouveau projet de recherche mis en place par Google, accessible aux employés de l'entreprise, intitulé *Search Inside Yourself*. La conférence consistait à informer les travailleurs sur l'intelligence émotionnelle et les différentes pratiques de méditation en pleine conscience. Initialement, le but de ce cours était de donner des clés aux individus pour :

- se concentrer sur le moment présent et améliorer leur **concentration**,
- développer la motivation et l'autonomie grâce à une meilleure **connaissance et maîtrise de soi-même**, le tout en se conditionnant à faire régulièrement des exercices de mindfulness pour stimuler l'activité du cerveau,
- Développer une **conscience sociale** afin de booster les performances de l'équipe d'une part et d'autre part changer les relations aux autres.

En effet, avant tout, connue pour réduire le stress chez les individus (Kabat-Zinn, 1994 ; 2003), la mindfulness explicitée par Google dans le cadre professionnel est surtout vue comme un moyen d'augmenter la créativité des employés, ainsi que la performance et le bien-être de ces derniers.

Bien que la question du business, et donc d'un certain marketing de masse auprès des travailleurs ait été soulevée, le succès est fulgurant; plus de 1.000 salariés ont participé à ce cours et, actuellement, Google continue à mettre en place des séances de mindfulness au moins quatre fois par an (avec une durée de 7 semaines pour une classe d'environ 60 personnes). Les employés en redemandent puisqu'une liste d'attente est nécessaire tant le succès est présent (une classe serait complète au bout de 30 secondes). Depuis 2007, pas moins de 2.000 employés Google ont adopté ce programme et souhaitent un suivi sur le lieu de travail. A la question des bénéfices apportés par ce programme, Chade-Meng Tan assure que les pratiques managériales ont changé grâce à des individus plus conscients et des changements de pratiques dans les équipes de travail. Par exemple, il est devenu courant de pratiquer quelques minutes de méditation avant de commencer une réunion, aussi crucial soit-elle et quelles que soient les contraintes de temps. Il décrit alors la méditation en pleine conscience comme un *avantage compétitif* pour l'entreprise. D'ailleurs, aujourd'hui, il donne régulièrement des sessions de mindfulness dans une série d'entreprises (autres que Google) via l'institution SYLI (Search Inside Yourself Leadership Institute).

Il a notamment organisé, cet hiver, un cours de méditation en pleine conscience intitulé *Sagesse 2.0*. Ce titre est plutôt interpellant. Certes introduire la mindfulness dans les entreprises pour faire évoluer les méthodes de travail pourrait être bénéfique mais si ces séances sont mises à la disposition de tout le monde, n'y voit-on pas là un outil d'image de marque ? Pourrions-nous dire que c'est à ce moment-là que la tendance est lancée et que la mindfulness a été projetée au titre de « programme miracle » car elle peut servir à l'employeur, à l'employé et à l'organisation ? Bref, la solution qui plait à tout le monde ? Ne serait-ce pas tout simplement une stratégie marketing pour montrer au grand public que Google se soucie du bien-être de ses salariés mais aussi de celui des travailleurs extérieurs aux activités de l'entreprise ?

C'est pourquoi, il est légitime de se poser la question de la stratégie marketing. L'idée suivante résume d'ailleurs assez bien le questionnement qui en résulte : « *A leur profit ? Pour l'instant peut-être. Mais une chose est intéressante : ces nouveaux chantres de la méditation sont les inventeurs d'outils qui ont changé nos vies. Leur art de transformer une idée de niche en gigantesque mouvement de société est avéré. Paix intérieure chez Google aujourd'hui, paix dans le monde demain ? A méditer !* »¹³²

¹³² INREES. (s.d.). La Californie invente la sagesse 2.0, *Air du temps*. Adresse URL : <http://www.inrees.com/articles/californie-invente-sagesse/> (page consultée en octobre 2013).

Voici une série d'exercices qui sont donnés aux travailleurs de l'entreprise Google pour favoriser un lieu de travail sain :

Exercices pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Méditation assise</i>, 10 à 30 minutes par jour. ○ <i>Eye contact lors de team building</i> ; regarder une autre personne dans les yeux pendant 2 minutes.
G	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Partager ses intentions et ressentis</i> (échec, succès dans le travail et au quotidien). ○ Développement et travail de sa <i>propre conscience</i> et de la <i>conscience d'équipe</i>.
O	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implémenter au sein de l'entreprise les <i>remerciements</i> (mails, voix orale, etc.). ○ « <i>Secret angels</i> » (petits cadeaux entre collègues).
O	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Workshops</i> et coaching avec les membres de l'équipe. ○ <i>Mindful emails</i> : écrire des emails courts et pas trop nombreux (mieux vaut communiquer par téléphone).
G	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Mindful meetings</i> : respirer pendant 5 minutes avant une réunion. ○ Travailler la respiration lorsque le travailleur se sent distrait et fatigué.
L	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Body scan</i> : Stress se répercutant sur le physique (muscles crispés, maux de tête, etc.) ○ <i>Frustration</i> au sein de l'équipe : communiquer et travailler sur l'absence de jugement en ne réagissant pas selon les émotions.
E	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problème qui empêche de finir une mission pour l'entreprise ; communiquer et en parler avec les membres de l'équipe. ○ <i>Déjeuner conscient</i> : manger en silence

b) Ebay, Facebook, Twitter : Programme et salle de méditation

Ainsi, plusieurs entreprises souhaitent se lancer dans ce mouvement. Outre les sessions organisées par Google, d'autres entreprises comme Facebook, Twitter ou encore Ebay (également connues pour leur course à l'innovation et faisant partie des géants de la Silicon Valley) tentent d'importer cet outil dans le quotidien des travailleurs. Nous parlons bien évidemment, d'entreprises faisant partie d'un secteur d'activité particulièrement compétitif, voire agressif et les salariés de ces entreprises doivent être solides. C'est pour cela que le management des sociétés cherche des solutions. Ainsi, des salles de méditation ont par exemple été construites et mises à disposition des travailleurs. Et les travailleurs sont ravis ! Quand ils travaillent presque 24h sur 24h, toujours le téléphone à la main, le Pc portable n'étant jamais complètement éteint, la barrière entre le domaine privé et professionnel devient inexistante. Prendre des initiatives telles que ces salles de méditation permettent à ces entreprises de montrer l'intérêt qu'elles portent aux travailleurs mais le but est aussi de les préserver, de leurs fournir un moment de calme au cœur de l'adversité.

Actuellement, les co-fondateurs de Facebook organiseraient régulièrement des séances de méditation en pleine conscience.

c) Harvard Business School

Et maintenant, c'est dans les écoles que des sessions de mindfulness sont organisées pour les leaders du futur. La *Harvard Business School* (Boston) est l'une des écoles les plus prestigieuses au monde. Connue pour son cursus d'excellente qualité, les étudiants diplômés de cette école sont formés pour devenir les dirigeants de demain et si des séances de pleine conscience y sont organisées, c'est pour apporter à ces élèves une autre dimension que celle du profit et des objectifs de l'entreprise. Apprendre à s'aligner avec ses valeurs personnelles et ne pas mesurer leur réussite selon un retour sur investissement mais aussi pouvoir récompenser la confiance des actionnaires, clients, etc., tel est l'objectif des cours, inspirés de mindfulness qui sont actuellement mis sur pied au sein de cette école comme, par exemple, le cours : « développement du leadership authentique ». Il s'agit donc vraiment d'apprendre aux jeunes, que la réussite dépasse les chiffres et se mesure en dehors de l'entreprise (familles, etc.)¹³³.

3) Etude de cas : CARSLBERG

Comment se passe une séance de mindfulness en entreprise?

Afin de nous rendre compte de ce que cela implique et dans quelle mesure la pleine conscience peut être intégrée dans l'environnement de travail, nous allons maintenant analyser le cas de l'entreprise Carlsberg¹³⁴ qui a organisé des sessions de mindfulness pour certains de ses employés, du département IT, au Danemark. Tout commence lorsque le CIO de Carlsberg, Kenneth Egelund Schmidt, s'intéresse à la méditation en pleine conscience et souhaite donner l'opportunité aux travailleurs de profiter de ses effets bénéfiques. Ainsi, 150 salariés ont participé à ce programme, qui a duré quatre mois. Le but était d'améliorer leur attention et leur présence au travail mais aussi de leur donner des clés pour gérer leur stress et leur concentration¹³⁵.

¹³³ GEORGE, B. (2012, 26 octobre) Mindfulness Helps You Become a Better Leader, *Harvard Business Review*. Adresse URL : <http://blogs.hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a/> (Page consultée en avril 2014).

¹³⁴ **Carlsberg Group** est un portefeuille de marque actif dans le monde entier et compte plus de 30.000 employés.

¹³⁵ THIELST, G. (2012, 18 juin). Mindfulness ensures focus, *Borsen (health)*. Adresse URL : <http://potentialproject.com/news/in-the-media/173-mindfulness-ensures-focus-at-carlsberg-it.html> (page consultée le en juillet 2014).

Ci-dessous, nous allons analyser comment la mindfulness est présentée aux travailleurs car tout le monde ne connaît pas cet outil par défaut.

⇒ **Definition de la mindfulness telle que présentée aux travailleurs**

La façon dont la mindfulness est présentée aux travailleurs est la suivante : la mindfulness consiste en la capacité de voir clairement (ce qui est, que cela plaise ou pas). Ce qui permet :

- De capturer *l'attention* sur la mission et l'objectif.
- D'avoir la *bonne attitude* avec les collègues, l'équipe et situer où sont les points d'attention.
- L'apprentissage et la *gestion de la concentration*.

⇒ **Résultats obtenus**

<p><i>Changement des mentalités et prise de conscience</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des travailleurs en bonne santé et heureux sont plus performants. <p>Si les travailleurs travaillent moins longtemps mais qu'ils sont plus concentrés et donc conscients de l'instant présent, ils sont plus performants.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lorsque les travailleurs sont relaxés, ils sont plus présents que quand ils sont stressés. ○ La mindfulness crée un avantage compétitif car elle apporte un <i>résultat au niveau de l'équipe</i> et des relations sociales mais aussi un <i>résultat pour l'entreprise</i>. <p>Plutôt que de centrer tout son investissement sur les ventes à court terme et que l'employeur investit pour le développement de l'équipe, la cohésion créée au niveau du groupe apportera, à long terme, une sécurité pour les ventes.</p> <p>⇒ Pas d'amélioration significative en matière de satisfaction du travail chez les travailleurs</p>
<p><i>La mindfulness et le leadership</i></p>	<p>Permet l'intégration de certaines valeurs dans le management comme le respect de soi et des autres, la bienveillance, la conscience. <u>caractéristiques à intégrer</u> : la présence et le rôle que le travailleur a dans la société ainsi que l'alignement de son propre objectif avec celui de l'entreprise. La concentration et la bienveillance.</p>
<p><i>Les entreprises qui ont intégré la mindfulness</i></p>	<p>Sony, Google, Nike, Apple, McKinsey, Harvard University, P&G, General Mills, Nortel, Ebay, Facebook, Twitter.</p>
<p><i>Ce qu'apporte la mindfulness</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le bien-être des travailleurs augmentent ○ Une communication plus efficace ○ Augmentation de la collaboration

<p><i>Résultats observés auprès des travailleurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une meilleure attention et concentration ○ Plus de créativité (problem solving), moins de sentiment de routine dans les tâches à réaliser ○ Meilleure mémoire, diminution de la rigidité cognitive (développement de l'esprit) ○ Diminution d'absentéisme (de 70% en 3 ans) ○ Augmentation de la productivité ○ Satisfaction du travail augmente car il y a plus d'empathie ○ Meilleure acceptation de la situation et meilleure efficacité ○ Contrôle de la situation, c'est-à-dire moins de réaction émotionnelle non maîtrisée ○ Meilleure performance
<p><i>Résultats observés sur le leadership</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diminution de l'épuisement émotionnel et professionnel (burn-out) ○ Meilleur comportement par rapport à l'organisation ○ Diminution de la rotation du personnel au sein de l'organisation

⇒ *L'intérêt d'un programme d'application de mindfulness tel que présenté aux travailleurs et à l'entreprise*

- Pour l'entreprise : Changement depuis l'ère industrielle (travailleurs à la chaîne ayant des tâches fixes et des horaires inflexibles) au travailleur compétent et apprenant (sans aucun travail à la chaîne et avec plus de flexibilité).
- Pour le travailleur : Environnement très volatile et insécurisant pour les travailleurs où il est nécessaire de s'adapter au changement, ce qui fait que la polyvalence gagne du terrain. Pourtant cela crée beaucoup d'interrogations dans les esprits, ce qui provoque un manque d'attention et de concentration.

4) Deuxième étude de cas : Corporate-based Mindfulness training¹³⁶

Ci-dessous, nous allons analyser comment la mindfulness est présentée aux travailleurs ainsi que les résultats obtenus grâce à une recherche menée par l'Université de Cambridge en

¹³⁶ Corporate-based Mindfulness Training. Adresse URL : <http://www.mindfulness.hk/en/release-presure> (Page consultée en août 2014).

partenariat avec l'Université de management de Singapour sous la tutelle du professeur Jochen Reb (2013). Cette étude a été réalisée auprès de 60 participants venus de diverses sociétés.

En premier lieu, une première séance d'information (comme pour le cas Carlsberg) est organisée afin que les travailleurs saisissent bien la définition et les caractéristiques de cet outil :

En quoi cela consiste, comment cela se pratique, etc.

⇒ ***Le programme/déroulement en détails***

- **9 modules de 12 heures sur deux mois et demi.**
- Les participants ont passé une moyenne de **58 minutes par semaine** à des sessions de pleine conscience, au travail.
- **60 employés** provenant de départements (business units) différents y ont participé.
- La recherche inclut la participation d'employés n'ayant ***pas*** participé au programme afin de comparer les résultats de manière empirique.
- Les deux mesures incluses par le programme sont : ***avant et après les sessions.***

⇒ ***Résumé des résultats observés***

L'analyse des données récoltées a ainsi permis d'observer des changements significatifs entre l'avant des sessions et l'après des sessions de groupes de mindfulness. De manière spécifique, les résultats, après sessions sont :

- Un meilleur *équilibre* entre travail et vie privée
- Une *augmentation* de la performance
- Au niveau de la perception, les tâches de routine sont mieux accueillies
- Un meilleur *focus attentionnel* (au niveau de la capacité de se concentrer sur les tâches au travail)
- Un meilleur rapport, une meilleure conscience à *l'environnement extérieur*
- De *meilleures interactions* avec les collègues
- Moins de réactions immédiates aux *émotions*
- Diminution de *mindlessness*

Après l'organisation de ces sessions, 80% des participants aux sessions ont continué à pratiquer à hauteur de 50 à 65 minutes par semaine minimum.

⇒ *Comparaison entre l'expérience Carlsberg et celle de Corporate mindfulness Based Training*

Programmes & sessions organisées	<p><i>2h par semaine, durée entière du programme de 4 mois</i></p> 	<p><i>50 à 65 minutes par semaines, nombre de 9 modules de 2 heures étalées sur 2 mois et demi</i></p> 
Nombre de participants	150	60
<i>Diminution</i> du STRESS au travail	✓	✓
<i>Bien-être</i> au travail	✓	✓
Rapport à <i>l'équipe, aux collègues</i> et à <i>l'environnement</i>	✓	✓
<i>Satisfaction</i> du travail	✓	X
Alignement avec le <i>management & sentiment d'appartenance</i> à l'entreprise	✓	✓

5) Contrindications d'utilisation

La mindfulness (MBSR) pourrait donc apporter certains effets positifs mais il est tout de même utile de spécifier certains cas particuliers où la pratique n'est pas conseillée. Il s'agit de troubles très particulier:

- Dépression aiguë
- Troubles bipolaires

- Séquelles psychologiques
- Dissociations
- Attaques de panique et d'angoisse violentes récurrentes
- Troubles psychotiques (hallucinations délirantes, etc.)

6) Indicateurs et sources d'informations

D'une part et étant donné le contexte actuel, l'analyse se fera grâce aux indicateurs suivants pour évaluer l'intérêt d'instaurer un programme de pleine conscience au sein d'une entreprise :

- Le niveau de stress *avant* et *après* la pratique de la mindfulness
- Le degré de bien-être ressenti *avant* et *après* le pratique de la mindfulness
- Les *résultats observés* auprès du style de leadership
- La *performance* du dirigeant et de l'entreprise en général
- Le *niveau* de pratique

Nous ferons également une comparaison de formules offertes par deux sociétés différentes qui organisent des sessions de pleine conscience. Nous observerons les résultats grâce aux entretiens semi-dirigés que nous avons réalisés, aux études existantes sur le sujet, articles de presse, etc.

D'autre part, pour évaluer la stratégie marketing, nous réaliserons une étude de marché et ferons une comparaison entre deux entreprises présentant des cycles de mindfulness en entreprise (au niveau des prix et formules proposés).

7) Conclusion et dimension spirituelle

Ce chapitre nous a permis de découvrir ce qu'est exactement la pleine conscience et dans quels cas elle peut être utilisée. Aussi, nous avons observé certains résultats obtenus suite à des sessions organisées en entreprise. Si nous nous référons à ces résultats, il apparaît clairement que la mindfulness est la nouvelle démarche à adopter en entreprise. Effets positifs sur les salariés au niveau du bien-être et de la concentration, meilleurs résultats au niveau du travail, etc. De ce fait, nous constatons un *effet win-win* : l'entreprise observe de meilleurs résultats de la part de ses salariés qui sont plus concentrés et les travailleurs se sentent privilégiés de par l'intérêt que leur porte l'entreprise. Nous l'avons précisé dans l'introduction, un des soucis majeur des travailleurs aujourd'hui est leur processus de développement, dans leur

environnement de travail. Ils veulent trouver un sens à leur travail et à l'entreprise. Mais cela ne serait-il pas un peu miraculeux ? Comment pourrions-nous assurer que la mindfulness en entreprise apportera un retour sur investissement à l'employeur et une vraie valeur ajoutée aux travailleurs ?

De plus, il y a une dimension de la mindfulness que nous n'avons pas abordée. Rappelons-nous que la mindfulness a une origine religieuse. Aujourd'hui, pour savoir si le programme MBSR serait bénéfique au management des entreprises, il est capital de s'informer correctement quant à la dimension spirituelle initialement liée à cet outil. Le fait d'avoir développé la MBSR dans un cadre scientifique/médical justifie-t-il qu'aujourd'hui nous parlons communément d'un outil ayant perdu toute connotation religieuse ? Quelles sont les études pouvant affirmer ce point ? Pour vérifier cela, nous allons d'abord commencer par une étude portant sur les origines de la mindfulness réalisée par le professeur émérite de médecine, Jon Kabat-Zinn qui a, lui-même, développé la MBSR (Kabat-Zinn, 2011).

Selon ce dernier, la MBSR, telle qu'enseignée aux individus ne revêt pas d'un caractère religieux. Bien qu'adaptée à partir des enseignements d'origine bouddhiste, la pleine conscience ne devrait pas être liée et/ou considérée comme bouddhiste, excentrique ou encore faisant partie du New Age. Ainsi, Jon Kabat-Zinn s'est évertué à en faire une alternative (pour ses patients souffrant de maux de toutes sortes) simple et basée sur des faits. Donc, il insiste en affirmant que la MBSR malgré son origine, aujourd'hui, est exempte de toute connotation religieuse. Comment pourrions-nous en être certains ? En effet, il n'est pas aussi simple de décider d'en faire un outil, quel que soit le degré d'utilité pour ses patients, en y retirant la dimension spirituelle qui y est liée, donc comment pourrions-nous expliquer cela ? Quelles sont les autres études empiriques effectuées sur le sujet ?

Lorsque Jon Kabat-Zinn a débuté ses travaux, il s'est efforcé de convaincre les professionnels, qui s'avéraient être essentiellement un public laïc du milieu, en présentant le fait que la dimension religieuse et spirituelle qui y est liée n'est pas spécialement justifiée et pas celle que nous croyons. Pour cela, Jon Kabat-Zinn a orienté ses explications de la sorte : *« J'ai mentionné le fait que le Bouddha lui-même n'était pas un bouddhiste, que le mot « Bouddha » signifie celui qui est Eveillé, et que la mindfulness, souvent appelée « le coeur de la méditation bouddhiste », n'a rien à voir ou pas grand-chose avec le bouddhisme en soi et tout à voir avec l'éveil, la compassion et la sagesse. Ce sont des qualités universelles de l'être humain, précisément ce vers quoi tend le mot dharma. Le mot a plusieurs significations, mais il peut*

être avant tout compris, comme faisant référence à la fois aux enseignements du Bouddha, et à la véracité des phénomènes en rapport à la souffrance et à la nature de l'esprit »¹³⁷.

De cette façon, pourrions-nous affirmer que la mindfulness et les différentes pratiques qui en découlent résulteraient davantage d'une forme de réponse et/ou d'alternative aux souffrances de notre époque comme par exemple le stress professionnel ou l'urgence de réguler les marchés ? Il s'agirait donc d'un courant, d'un mouvement ou d'une tendance visant à apporter des réponses aux individus et à la société en intégrant des valeurs telle que la compassion dans nos vies. Ne serait-ce pas un peu réducteur ? Pouvons-nous affirmer que la mindfulness a perdu toute connotation religieuse ? Cela ne lui enlève-t-il pas son authenticité ainsi que ses avantages si on parle maintenant d'un outil ayant perdu sa connotation religieuse ? C'est pourquoi, la question de l'éthique de la mindfulness, et plus spécifiquement de la MBSR est posée : Si l'aspect spirituel est ignoré, et que nous en tirons uniquement quelques pratiques méditatives, cela veut dire que nous décontextualisons certains éléments d'un modèle, d'un ensemble. Dès lors, le modèle est-il encore cohérent ? C'est la raison pour laquelle nous verrons dans l'analyse des résultats empiriques¹³⁸, que pour certains, la mindfulness, MBSR, MBCT ou autres doivent être pratiqués pour et par une démarche personnelle qui se veut d'ailleurs spirituelle.

De ce fait, ne pourrions-nous pas plutôt admettre l'émergence d'une nouvelle tendance où sciences et pratiques méditatives se sont rencontrées ? Puisque développée dans d'autres domaines que ceux de la religion et de la spiritualité, il se peut que la mindfulness ait subi un certain processus de transformation mais il est important de s'interroger : Si elle perd son essence, soit sa connotation spirituelle, quid de ses avantages, de son apport, de sa compréhension ? Ainsi, pléthore d'études ont vu le jour ces dernières années afin d'expliquer ce phénomène et de voir si oui ou non, elle a perdu sa connotation religieuse (Cullen et al., 2006 ; Davidson, 2011).

Toujours est-il que les publications sur la mindfulness, vu l'intérêt qui lui est porté, ont augmenté de façon significative au cours de ces dernières années et peut-être que le principal danger qui en découle soit une vulgarisation et une tendance à vouloir modéliser ce qui, au fond, ne peut pas l'être. Pour obtenir une idée de la vitesse à laquelle se sont répandues les études au sujet de la mindfulness, nous avons d'une part, repris une moyenne effectuée de 1980 à 2010 et

¹³⁷ KABAT-ZINN, J. (2011). *Quelques réflexions sur les origines de la MBSR, volume 11* (n°1), pp. 6-7. Adresse URL : http://www.association-mindfulness.org/docs/KABAT_ZINN_Version_franaise.pdf (Page consultée en août 2014).

¹³⁸ Cf. infra p. 69.

d'autre part, une moyenne des publications ayant vu le jour sur *Google Scholar*¹³⁹ (de 2003 à 2009). Ainsi, à l'observation et l'analyse de ces deux graphiques, nous pouvons affirmer que le nombre d'études sur la pleine conscience a augmenté à une vitesse exponentielle. Du coup, ne serait-ce pas justement un danger qui pourrait effleurer son aspect spirituel à cause d'une certaine démocratisation ?

Source : MARK, J., WILLIAMS, G. et KABAT-ZINN, J., 2011). p.2. Adresse URL : <http://oxfordmindfulness.org/wp-content/uploads/Williams-Kabat-Zinn.pdf> (consulté en août 2014).

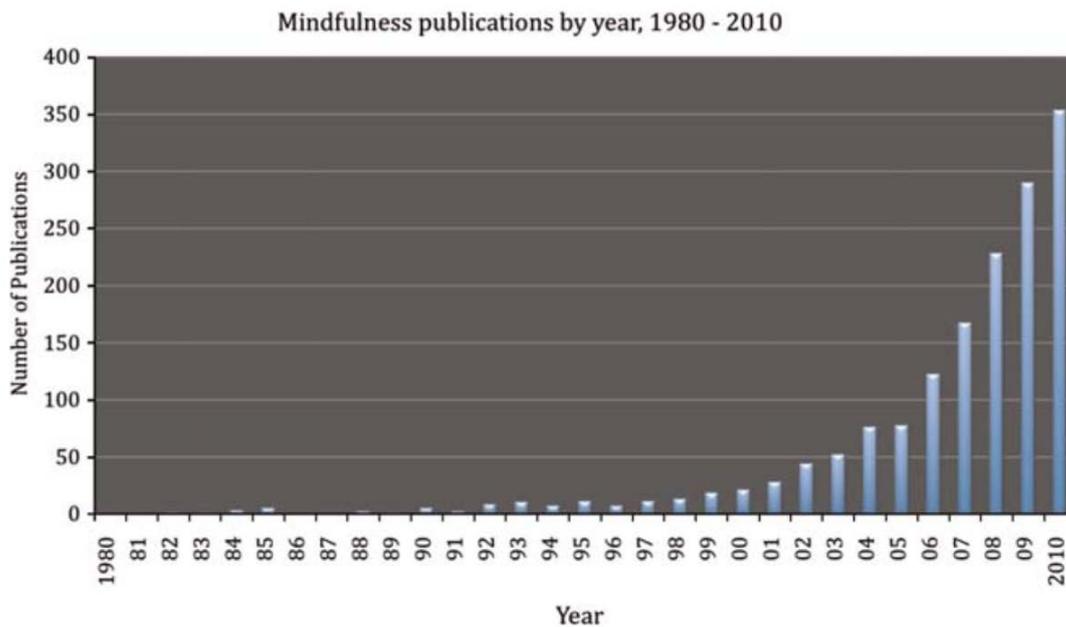
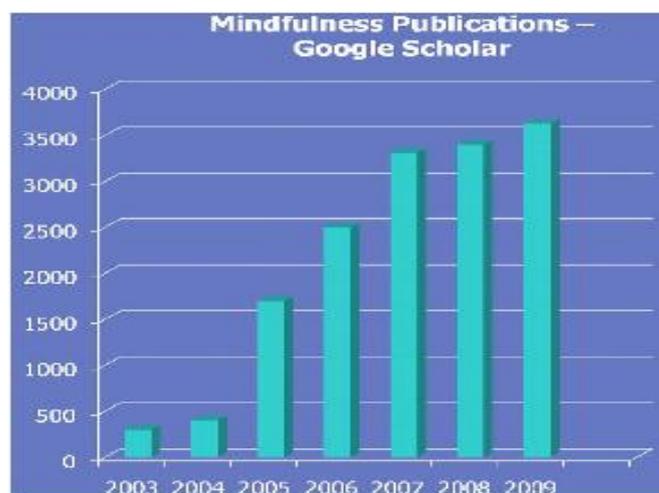


FIGURE. 12. Et 13. EVOLUTION DES PUBLICATIONS SUR LA MINDFULNESS



Source : Centre pleine conscience, *Le développement de la recherche sur les effets de la méditation de la pleine conscience sur la santé physique et mentale*. Adresse URL : <http://www.centrepleineconscience.fr/7.html> (consulté en août 2014).

¹³⁹ Google Scholar est un moteur de recherche spécialisé pour les travaux du monde universitaire.

CHAPITRE III. Résultats empiriques : mindful@work

En quoi des chefs d'entreprise auraient-ils intérêt à instaurer au sein de leur établissement un programme d'application de mindfulness ? Selon plusieurs chercheurs (Shapiro, Carlson, Astin, Freedman, 2006), cela aiderait le travailleur à plusieurs niveaux :

- **Diminution du stress** : nous avons observé les conséquences et coûts du stress dans l'analyse du contexte actuel de ce mémoire. Les effets tant sur l'employeur que le travailleur sont désastreux et importants. La mindfulness permettrait à l'individu de se relaxer et d'aborder les situations difficiles avec plus de recul d'un point de vue émotionnel.
- **Augmentation de l'attention** et diminution de la tendance à tout faire en même temps (polyvalence). En se concentrant sur l'instant présent, le travailleur effectue une mission/tâche à la fois et éloigne les parasites (par exemple, penser à ce qu'il doit faire pour préparer la réunion du lendemain). La polyvalence peut, en effet, avoir des conséquences négatives sur la productivité et la qualité du travail qui devient médiocre. De plus, elle n'est pas propice à développer la créativité des travailleurs ce qui entraîne une certaine monotonie dans le travail et mène à l'insatisfaction. Dans ces cas-là, le stress professionnel fait souvent apparition.
- **Création d'un environnement de travail sain** : la mindfulness crée un environnement d'apprentissage sécurisant, où compassion et absence de jugement permettraient l'activité du cerveau afin de s'adapter, d'apprendre et de s'ouvrir aux autres.
- **Amélioration des relations sociales** dans l'entreprise et au sein de l'équipe par augmentation de l'empathie et de la compassion. Les individus se confient plus facilement et sont à l'écoute. Apparemment, l'attention accrue du superviseur par rapport à ses travailleurs provoquerait une augmentation de la productivité, ce qui entraîne une prise d'initiative chez les membres de l'équipe et un sentiment de satisfaction plus important par rapport au travail et leur bien-être.

Un premier point à soulever dans le développement de ce mémoire est le fait que nous avons choisi d'effectuer une **étude auprès des dirigeants**. Etant donné les points d'attention que relève la mindfulness comme les avantages qu'elle apporte à l'équipe, nous avons trouvé plus intéressant d'effectuer cette étude auprès de dirigeants, soumis à beaucoup de responsabilités et meneurs d'une équipe d'au moins deux personnes. Cela dit, le fait d'établir cette étude auprès de personnes occupant ce genre de postes ne veut pas dire que la mindfulness ne pourrait pas

s'avérer utile pour les travailleurs ayant des postes moins hauts dans l'organigramme de la société, que du contraire.

A. Méthodologie

1. Séances d'information, acteurs clés et personnes ressources rencontrées, visites de centres et associations

Afin d'avoir une idée du développement de la mindfulness et de ses avantages, nous n'avons cherché qu'à contacter des personnes actives dans ce cadre en Belgique. Nous avons rencontré plusieurs personnes très actives dans le développement de la pleine conscience en entreprise, d'autres moins ferventes de ce phénomène. Aussi, nous avons jugé utile d'apporter la valeur ajoutée d'un pratiquant bouddhiste étant donné la dimension spirituelle de cet outil. La pleine conscience a un succès fulgurant pour le moment et nous avons également eu l'occasion d'interroger des personnes actives dans l'enseignement (directrices d'écoles), ce qui permet d'avoir un autre regard que celui des dirigeants et leaders dans les grosses entreprises. Les interviews seront notre plus grande source d'information. En effet, la mindfulness dans le cadre professionnel est encore une question ouverte et les études sont principalement réalisées en anglais.

Ainsi, nous avons participé à *une séance d'information sur les cycles de gestion du stress par la pleine conscience* organisée par l'association Emergences d'Ilios Kotsou. Nous avons également visité un centre bouddhiste tibétain qui organise des séances de pleine conscience, ceci afin de situer les différences fondamentales entre les deux formes de pratiques.

Ci-dessous, un aperçu des personnes que nous avons interviewées dans le cadre de cette étude, il s'agit d'entretiens semi-dirigés. Notons que ces individus sont, d'une certaine façon, tous dirigeants, ayant des responsabilités et devant gérer une équipe.

SECTEUR	NOM & PRENOM	FONCTION & ENTREPRISE
ENTREPRISE <i>Fonction publique</i>	<i>Laurent Ledoux</i>	<i>President of the Executive Committee at Federal Ministry for Mobility & Transports (Brussels, Belgium).</i> ⇒ Il est également directeur bénévole de l'ASBL Philosophie & Management (PhiloMA).
ENTREPRISE <i>Secteur privé</i>	<i>Guibert Del Marmol</i>	<i>CARDEL Sustainable Management & Mentorship in positive economy.</i> ⇒ Economiste de formation, Guibert del Marmol a autrefois dirigé diverses entreprises en Europe et aux Etats-Unis. Aujourd'hui, il est également conférencier et auteur.
	<i>Charles Antoine Janssen</i>	<i>Managing Partner of KOIS INVEST (Investing in people, planet & profit), et Board Member of UCB S.A., Tubize S.A.</i> ⇒ Il a travaillé dans plusieurs postes de senior management, notamment pour UCB Bruxelles, Autriche, Inde et les marchés émergents pour développer le global management de cette entreprise.
	<i>Gaëtan Mortier</i>	<i>BI Coordinator chez DELHAIZE Belgium.</i> ⇒ Ce dernier gère une équipe de 4 personnes au quotidien.
	<i>Aurore Laukens</i>	<i>Financial Master Data Coordinator chez DELHAIZE Group Belgium.</i> ⇒ Cette personne gère actuellement une équipe de trois personnes.
	<i>Matteo Beraldin</i>	<i>IT Coordinator chez EUROCLEAR Group.</i>
ENSEIGNEMENT	<i>Anne Jongen</i>	<i>Directrice du campus CERIA (Direction de l'Enseignement et de la Formation professionnelle de la Commission communautaire française).</i> ⇒ Elle dirige une équipe de 160 professeurs et doit gérer plus de 900 élèves.
	<i>Sophie Hardy</i>	<i>Directrice de l'école « La Roue » (Bruxelles) pour la Communauté française.</i>

CONSULTANT ou EXPERT	<i>Ilios Kotsou</i>	Ancien <i>chercheur en psychologie</i> , il intervient régulièrement dans le cadre des domaines de la pleine conscience, de l'intelligence émotionnelle et de la psychologie positive. ⇒ Il organise des cycles de mindfulness dans le cadre professionnel. Il est également auteur (livres) et dirige une association, EMERGENCES .
	<i>Claude Maskens</i>	Fondatrice Présidente de <i>l'Association pour le Développement de la Mindfulness</i> (en Belgique, en France et en Suisse). ⇒ Elle est aussi la traductrice des ouvrages de Jon Kabat-Zinn et a effectué plusieurs retraites avec ce dernier.
AUTRES	<i>Eric Dezert</i>	Responsable du centre d'études tibétaines <i>Samye Dzong</i> à Bruxelles. ⇒ Il donne des sessions de mindfulness depuis maintenant un an. Il pratique la méditation depuis plus de 20 ans et est de confession bouddhiste.

Cela dit, pour rendre notre approche plus claire et méthodologique, nous avons décidé de les répartir par types :

- ***Entreprise Fonction publique***

Nous avons choisi d'interviewer *Laurent Ledoux* qui tend à développer, notamment via son association PhiloMa une nouvelle approche du management. Ce dernier occupe un poste à haute responsabilité, traite de problèmes en rapport avec la mobilité sur Bruxelles et gère une équipe de quelques personnes.

- ***Entreprise Secteur privé***

Charles Antoine Janssen et *Guibert Del Marmol* ont construit leurs carrières respectives à travers une réelle démarche spirituelle. Ainsi, Charles Antoine Janssen a effectué une retraite au Népal auprès de Matthieu Ricard (moine bouddhiste et auteur de plusieurs ouvrages). D'ailleurs, Guibert Del marmol a changé son mode de vie et sa façon de travailler suite à un burn-out. D'un autre point de vue, *Aurore Laukens*, *Gaëtan Mortier* et *Matteo Beraldin* ne sont absolument pas de confession bouddhiste ou dans une certaine démarche spirituelle mais ils ont pourtant pris connaissance de la mindfulness et ont fait expérience des effets bénéfiques qui en

découlent. C'est pourquoi nous avons trouvé ces approches différentes intéressantes et capitales dans notre analyse.

- **Enseignement**

Anne Jongen a récemment essuyé un burn-out et, c'est suite à cela qu'elle s'est intéressée à l'outil de pleine conscience pour mieux exercer son travail et elle l'applique aussi de manière informelle au quotidien. *Sophie Hardy* est de confession bouddhiste et pratique depuis quelques années. Ces dernières ont également pour projet d'instaurer des sessions dans le cadre des cours scolaires. Nous avons décidé de nous intéresser également aux dirigeants de l'enseignement suite à l'observation des sessions organisées dans le cadre de certains cursus à la Harvard Business School.

- **Consultant et/ou expert** dans le domaine de la minfulness

Soit les acteurs clés qui jouent un rôle dans le développement de la mindfulness en Belgique, à savoir *Claude Maskens* et *Ilios Kotsou*.

- **Un responsable de centre bouddhiste** d'études tibétaines qui organise des sessions de mindfulness en dehors du cadre professionnel afin d'identifier les points de divergences, s'il y en a, avec les sessions qui pourraient être organisées dans le cadre professionnel.

2. Limites et enjeux

Lors de chaque entretien, nous avons posé les mêmes questions afin de pouvoir analyser les réels effets éventuels et positifs de la mindfulness dans le cadre professionnel¹⁴². Ainsi, nous verrons par la suite que les opinions divergent. Apporter une dimension chiffrée à ce mémoire s'est avéré être un vrai challenge. En effet, les études chiffrées réalisées sur la mindfulness dans le cadre professionnel sont quasi inexistantes. D'ailleurs, les enquêtes et études que nous avons trouvées sont malheureusement essentiellement rédigées dans le cadre médical ou psychologique. Les données observées et les conclusions que nous pourrions effectuer au cours de cette partie seront donc essentiellement basées sur des interviews, des faits et des attitudes ainsi que sur les séances d'information auxquelles nous avons participé.

¹⁴² Cf. Annexe. L. p. guide d'entretien

B. La mindfulness dans le cadre professionnel

Au vu des cas que nous avons analysés, nous pouvons affirmer qu'un programme d'application de pleine conscience peut trouver sa place au sein de l'entreprise.

1. Définition et caractéristiques

Suite aux différents entretiens réalisés, la mindfulness peut être décrite comme suit : La mindfulness est avant tout un *art de vivre* qui trouve son essence dans *l'instant présent* le *maintenant*. Intégrer la pleine conscience au quotidien permet aux individus de se recentrer sur eux-mêmes et de s'ouvrir aux autres et à l'environnement extérieur. Elle permet aux individus de retrouver une meilleure *estime de soi* et peut améliorer le *bien-être* de ces derniers. Sa particularité réside dans le fait d'aborder son environnement d'une manière différente tout en s'ouvrant aux autres. Ainsi, les personnes qui s'ouvrent à la pleine conscience peuvent, de manière générale : augmenter leurs *capacités de concentration et de mémorisation*, moins réagir par rapport à leurs émotions, accepter tous les événements qui se produisent dans leur vie (que ce soit positif ou négatif) pour, in fine, avoir une prise plus importante sur leurs vie que lorsqu'ils sont en mode pilote automatique. La pleine conscience peut être utilisée comme outil à la condition de la *pratiquer de manière régulière*¹⁴³.

Cela dit, catégoriser la mindfulness en tant qu'outil a tout de même interpellé certaines personnes (Laurent Ledoux, Eric Dezert). En effet, saisir la mindfulness ou tenter d'en faire un modèle (de formation, de coaching ou un programme) n'est tout simplement pas possible pour ces derniers. Ainsi, pour illustrer cela, Laurent Ledoux prend l'exemple du judo pratiqué en Asie par rapport à notre vision occidentale de ce sport : « *Par rapport à cela, j'aurais tendance à dire que pour moi la pleine conscience n'est pas un outil. Cela n'a aucun sens d'en parler comme cela. Si on réduit la pleine conscience à un outil, elle n'est plus ce qui permet véritablement à ma vie d'aller vers une autre façon de gérer, de vivre en tant que personne d'entreprise. Pour donner un exemple, le judo est un art martial qui implique une attitude face à la vie qui conditionne tout ce que l'on fait dans la vie, ce qui n'empêche pas qu'aujourd'hui le judo soit pratiqué aussi comme sport aux jeux olympiques. Le judo que pratique la plupart des occidentaux aujourd'hui n'a rien à voir avec le judo pratiqué comme un art martial dans une certaine tradition que l'on pourrait qualifier de spirituelle. Moi, je considère que si la pleine conscience est limitée à une sorte d'exercice hygiénique de relaxation, c'est bien, j'ai rien contre mais ce n'est pas ce que moi j'appelle la pleine conscience. C'est simplement un type d'exercice mais qui ne va pas changer la manière dont nous gérons à mon avis, notre travail.*

¹⁴³ Cf. Annexe J., p.4.

Je pense même qu'il est potentiellement dangereux de mélanger les choses(...) je pense que la façon dont se comportent certains judokas n'a rien à envier à la façon dont se comportent certains footballeurs lors d'un match de foot. Cela n'a absolument rien à voir avec le judo pratiqué comme un exercice spirituel. Je crains qu'aujourd'hui on soit dans une situation où on est en train de « marchandiser » et d'instrumentaliser la pleine conscience comme une nouvelle solution miracle du bien-être et ce genre de trucs. »¹⁴⁵.

Et dans le cadre professionnel ? Quels seraient les avantages d'instaurer un programme de pleine conscience en entreprise ?

Le mindfulness est un outil qui a la capacité de transformer l'organisation¹⁴⁶. Certes, elle peut aider les travailleurs en leur donnant des indications par rapport à leur façon de travailler : réactivité aux émotions, repli sur soi, distraction, stress intensif, etc. Mais l'avantage d'intégrer la pleine conscience est surtout au niveau de l'entreprise elle-même car elle se veut génératrice de bien-être pour ses salariés¹⁴⁷.

2. Conseils pratiques dans le cadre d'une instauration d'un programme en entreprise

Les différents apports à ce niveau ont été nombreux. Si une entreprise souhaite intégrer des sessions de pleine conscience pour ses employés, il est impératif de faire attention aux points suivants :

- *Instructeurs certifiés ayant une grande expérience de la pratique de la méditation*

Tout d'abord, l'entreprise doit s'assurer de s'adresser à la bonne personne ou à la bonne organisation. Plusieurs entreprises fleurissent, par exemple, sur la toile, et font des offres de différentes formules pour les employeurs. Cependant, une personne qui organise des sessions de pleine conscience en tant que coach se doit d'être diplômée comme instructeur en Mindfulness-based stress reduction. Et il ne s'agit pas d'une formation éclairée (de quelques semaines) mais bien d'un processus d'apprentissage qui est étalé sur plusieurs années. L'Association pour le Développement de la Mindfulness se bat pour assurer en faire une certification et une nécessité absolue. L'apprentissage se fait généralement en quatre phases,

¹⁴⁵ Cf. Annexe A. p.3.

¹⁴⁶ Cf. Annexe C. p.17.

¹⁴⁷ Cf. Annexe C. p. 18.

des premiers pas et de la prise de connaissance (première étape) à la certification (dernière étape)¹⁴⁸.

En effet, « *Enseigner le programme de réduction de stress basé sur la pleine conscience (MBSR) requiert de rencontrer sa propre souffrance et celle des autres avec attention, transparence, compassion et résilience. Cultiver ces qualités demande de la patience, du temps et des efforts. Le processus pour devenir un enseignant authentique est à la fois cumulatif et non-linéaire.* »¹⁴⁹. Notons que cette affirmation nous renvoie à la dimension spirituelle (que nous aborderons également dans cette partie d'analyse des résultats empiriques) de la mindfulness puisque des valeurs comme par exemple la compassion sont mises en avant.

Eric Dezert, responsable d'un centre d'études tibétaines, pratiquant la méditation depuis des années a également confirmé cela : « *C'est vrai que de nos jours, rien n'encadre cela et il y a des gens qui vont faire des stages de mindfulness et lire des bouquins et croire qu'ils ont compris. Ils vont alors essayer de se mettre à enseigner ça. Vu le contexte actuel et qu'en entreprise les gens sont très stressés, on peut se permettre de demander beaucoup d'argent pour faire des week-ends, des trucs comme ça et c'est devenu un peu quelque chose dont une partie des gens ne le font pas comme il faudrait mais qui le font pour gagner de l'argent, qui ne sont pas formés correctement. Il y a d'ailleurs une petite anecdote à ce sujet. Les gens (des universitaires) qui ont développé ça à Oxford en Angleterre – sous la tutelle de Mark Williams – se sont intéressés à ça car ils travaillaient aussi avec des gens qui étaient en dépression et ils sont allés aux Etats-Unis étudier avec Kabat-Zinn. Ensuite, ils sont revenus et puis, ils ont enseigné la mindfulness mais ils n'avaient pas les mêmes résultats qu'aux Etats-Unis. Ils se sont demandé pourquoi et sont retournés aux Etats-Unis pour demander conseil à Kabat-zinn et il leur a demandé **mais est-ce que vous pratiquez ce que vous enseignez ?** Ils ont répondu que non, et se sont rendus compte qu'il n'était pas possible de l'enseigner sans pratiquer soi-même ; qu'il faut une **expérience vécue de cela avant de pouvoir le transmettre aux autres gens.** Ils se sont mis à pratiquer, cela s'est amélioré et maintenant ils ont des très bons résultats.* »¹⁵⁰. Donc, le danger avec le succès grandissant de la mindfulness dans le cadre professionnel est que plusieurs personnes se l'approprient avant tout comme un business fructueux et que de nombreuses dérives en découlent¹⁵¹.

- Sessions régulières

¹⁴⁸ Cf. Annexe E. p. 31.

¹⁴⁹ Association pour le développement de la mindfulness (ADM). Adresse URL : <http://www.association-mindfulness.org/index.php> (consulté en août 2014).

¹⁵⁰ Cf Annexe K. p.56.

¹⁵¹ Cf Annexe A.. p. 2.

Si l'employeur décide d'instaurer un programme d'application de pleine conscience au sein de son entreprise, il est important d'assurer une continuité pour les travailleurs où cela n'aura pas de sens ou d'effets bénéfiques. Cela se traduit donc par au moins, 8 séances de 2h30 (une fois par semaine) pour commencer¹⁵². Le must serait que les travailleurs passent d'une pratique formelle à une pratique informelle mais dans ce cas précis, il s'agit d'une démarche individuelle.

- ***Ne pas imposer la mindfulness aux travailleurs***

Néanmoins, il est important de ne pas imposer cela aux travailleurs. Comme nous le disons, ci-dessus, la mindfulness est à la base, une démarche personnelle de par, notamment sa dimension spirituelle. Proposer des sessions en entreprise peut s'avérer positif mais il ne faut surtout pas imposer cela au travailleur sans quoi il pourrait se sentir manipulé par l'entreprise¹⁵³. A cet effet, voici ce que propose Ilios Kotsou : « *Je pense que ça peut être bénéfique pour l'entreprise et pour les travailleurs. Mais, il y a des conditions, par exemple, si c'est mis à disposition des travailleurs parmi d'autres choses où il peut choisir. Ça pourrait être, je ne sais pas moi, un chèque. Les travailleurs auraient des chèques formations et pourraient aller suivre différentes choses, pourquoi pas aussi la pleine conscience ?* »¹⁵⁴

3. Mise en place

Dans les cas que nous avons analysé, Google et Carlsberg, ce sont les dirigeants (CEO) qui ont commencé à utiliser la mindfulness. Apparemment, et selon nos sources, il est important que le haut dirigeant de l'entreprise ait pris connaissance et participé à un programme de pleine conscience avant de le proposer à ses salariés¹⁵⁵.

D'ailleurs, toutes les personnes que nous avons interrogées ont posé la même question : « *Pratiquez-vous la pleine conscience ? Savez-vous ce que cela implique ?* »¹⁵⁶. Afin d'être objectif dans ce travail, nous avons participé à deux séances d'information, organisées par l'association Emergences d'Ilios Kotsou qui, lui-même organise des sessions pour les

¹⁵² Cf. Annexe. J. p. 49.

¹⁵³ Cf. Annexe. F. p. 38.

¹⁵⁴ Cf. Annexe. D. p.24.

¹⁵⁵ Cf. Annexe. B. p. 12.

¹⁵⁶ Cf. Annexe. A. p.1. et Cf. Annexe. B. p.15.

travailleurs dans certaines entreprises (ING, Euroclear, Commission Européenne, etc.)¹⁵⁷. De cette expérience, nous avons retiré une certaine initiation à la pleine conscience. Les séances se sont déroulées sous forme de session collective avec un nombre d'individus allant de 20 à 30 personnes. La richesse de ces sessions est, selon nous, le panel de personnes provenant de différentes entreprises et domaines professionnels : infirmière, cadre dans une grosse entreprise, indépendant, etc. Monsieur Kotsou informe alors les participants en expliquant les différentes formules disponibles pour les travailleurs voulant se lancer dans un programme étalé sur 8 semaines (élaboré en fonction du programme MBSR de Jon Kabbat-Zinn). Ensuite, il initie les individus via une série de petits exercices comme par exemple, garder son regard sur un élément de la salle en se concentrant sur notre souffle. Un autre exercice consiste à fermer les yeux et utiliser le scan corporel; le but étant de se rendre compte de chaque partie de notre corps. Ces sessions sont, selon nous, très intéressantes car d'une part, elles renseignent les individus par rapport à la pratique de la pleine conscience pour apprendre à gérer son stress et d'autre part, elles se passent dans un climat très calme, agréable inspirant la confiance. Cependant, ces séances s'adressent aux travailleurs personnellement, elle ne se déroulent pas en entreprise. Nous revenons donc à l'aspect de la démarche personnelle de pratique de pleine conscience.

C. Résultats empiriques - outil bénéfique au management et instauration d'un programme dans les entreprises

Passons maintenant aux résultats que nous avons observés : d'abord, d'un point de vue de l'individu par rapport au stress professionnel, au bien-être, au style de leadership et aux relations sociales au sein de l'entreprise. Ensuite, sous l'angle de l'organisation et de la culture d'entreprise.

1. Au niveau individuel

1) Diminution du stress

La pleine conscience peut-elle s'avérer utile pour les travailleurs souffrant de stress au travail ? C'est la raison pour laquelle nous avons développé au préalable ce qu'était le stress professionnel et à quelle mesure il était handicapant pour l'employeur, le bien-être de l'entreprise et bien évidemment celui des travailleurs.

¹⁵⁷ Cf. Annexe D, p. 32.

Etant donné le fait que le stress est en augmentation chez les travailleurs belges¹⁵⁸, nous nous intéressons à l'apport d'un programme d'application de mindfulness au sein d'une entreprise. En effet, il a été étudié que la pratique de la pleine conscience peut aider les personnes anxieuses ou souffrant de douleurs chroniques mais surtout peut considérablement améliorer la réaction des individus face au stress (Baer et al., 2003 ; Kabat-Zinn, 1994, 2003, Chiesa et Serreti, 2010). En outre, il s'agit non seulement d'un changement de comportement de l'individu mais aussi symptomatique. C'est pourquoi la mindfulness peut s'avérer utile aux travailleurs touchés par le stress. Certaines études sur la MSBR pratiquée par certains travailleurs stressés ont prouvé qu'elle était capable de réduire le stress de manière significative (Chiesa et Serreti, 2009).

C'est pourquoi la mindfulness peut s'avérer utile aux travailleurs touchés par le stress.

Certaines études sur la MSBR pratiquée par certains travailleurs ont prouvé qu'elle était capable de réduire le stress de manière significative (Chiesa et Serreti, 2009).

Face à l'intérêt croissant (des gouvernements, des entreprises, des employeurs, etc.) pour le stress, certains y ont vu une opportunité de s'enrichir. Une multitude de consultants et coachs en entreprise en ont d'ailleurs fait leur business. Malgré les réticences mises en avant par certains chercheurs expliquant le fait que bien trop souvent, les employeurs ont recours à des programmes, formations, outils ou encore coachings qui (en dépit de leur but initial) sont axés sur les besoins de l'organisation et non de l'individu (Kompier et al, 2000). C'est ce que nous pourrions également observer avec la mindfulness. Aujourd'hui, certaines sociétés de consultance proposent des cycles de pleine conscience à certaines entreprises en assurant le fait que c'est l'outil parfait pour aider les travailleurs qui sont touchés par le stress professionnel.

De plus, les travailleurs auxquels nous nous intéressons, occupent des postes à responsabilités, devant faire preuve d'un certain leadership, ce qui est d'autant plus stressant (Boyatzis et McKee, 2005).

Une récente étude a ainsi affirmé que la mindfulness pouvait induire 24% en moins des soucis quotidiens, une diminution de 44% du stress psychologique, et 46% en moins des soucis médicaux (Baer, 2006).

Mais quelle est la réelle efficacité de la mindfulness et que peut-elle apporter, dans le cadre de notre étude, aux dirigeants stressés ? Ne sommes-nous pas une fois de plus face à un outil présenté comme une solution miracle pour rassurer les travailleurs ? C'est ce que nous analyserons dans les résultats empiriques nous observerons avec attention.

¹⁵⁸ Cf. supra. p. 12.

Sur les 11 personnes interrogées au cours de l'analyse de terrain de ce travail, 5 personnes ont déclaré avoir été dans un état de stress avancé (certains ayant même atteint le burn-out comme Anne Jongen¹⁶⁰) ce qui les a amené à approcher la mindfulness et l'intégrer dans leur rythme de travail. Pour ces derniers, la mindfulness a eu un réel impact positif dans leurs vies professionnelles.

2) Augmentation du bien-être

Dans la partie théorique de ce mémoire, nous avons défini le stress professionnel ainsi que le bien-être au travail. Nous avons également conclu que ces deux aspects de l'environnement de travail étaient intimement liés. Dans la section dédiée au bien-être des travailleurs, nous avons analysé la pyramide d'*Abraham Maslow* reprenant une hiérarchie des besoins d'un individu.

Or, étant donné le climat économique actuel et la guerre concurrentielle que se livrent les entreprises sur un même marché, nous pouvons constater qu'il y a eu un bouleversement dans l'ordre des besoins préétablis par Maslow. Ainsi, la pyramide a été inversée, tant les besoins des individus ont eux aussi été bousculés. En effet, aujourd'hui, l'une des principales préoccupations d'un individu est de s'épanouir et de se réaliser. La place de l'ego est montée dans le classement des priorités de l'individu et la société se doit de répondre aux attentes de ce dernier. Nous ne disons pas que la pleine conscience peut alors répondre à tous les besoins d'un individu mais elle peut, notamment amener le travailleur à ne pas réagir sous le coup de l'émotion en remettant l'ego en place.

De fait, nous pouvons constater cette tendance dans l'environnement professionnel. Tout comme la simple relation transactionnelle entre un leader et un travailleur est dépassée, les salariés d'une entreprise veulent maintenant être performants et efficaces. Ce désir est satisfait si ces derniers trouvent la motivation nécessaire au sein de l'entreprise ainsi qu'une certaine autonomie dans l'atteinte de ces réalisations et objectifs.

Mais que peut apporter un programme de mindfulness (s'il est intégré au sein de l'entreprise) au travailleur ?

Selon différentes études réalisées, la mindfulness pourrait apporter au travailleur :

- Une certaine **autonomie** au travailleur, il s'autorégule et devient autonome (Kabat-Zinn, 1996).

¹⁶⁰ Cf. Annexe. G. p. 39.

- Le bien-être des travailleurs augmente également car il développe son **sens du contrôle** (Shapiro, 1998 ; Astin, 1997).
- De l'**empathie** (Shapiro et Al, 1998 ; Lesh, 1970).

En effet, nous avons vu que les travailleurs qui se sentent bien au travail, sont ceux encouragés par le dirigeant à développer de l'*autonomie* et la prise d'initiative. De nos jours, le travailleur souhaite s'organiser par lui-même et s'*autoréguler*. Ce sens du contrôle qu'il recherche est capital car rappelons-nous qu'une des causes principales du stress professionnel¹⁶¹ est le fait pour les individus de ne pas avoir de prise sur leur organisation de travail. Lorsqu'un leader se permet de dire à un collaborateur de son équipe quand et comment organiser son travail, le résultat est souvent moins bon que s'il fait confiance au travailleur et qu'il le laisse s'organiser comme il le souhaite.

Dès lors, si la mindfulness peut éclairer ce point et que les employeurs mettent à disposition des individus de l'entreprise un tel programme, quels pourraient être les bénéfices pour l'entreprise, l'employeur et le travailleur ?

3) Quid du leadership ?

Les dirigeants d'entreprise doivent se justifier à bien des égards; procédures, projets en cours, atteinte d'objectifs, etc. La pleine conscience permet aux dirigeants de se reconnecter à eux-mêmes, de s'ouvrir aux autres et à l'environnement extérieur. Les résultats observés au niveau du leadership lorsqu'un dirigeant pratique la mindfulness, sont axés à différents niveaux :

- *L'atteinte des objectifs* :

Ainsi nous avons vu que, dans la plupart des entreprises, les programmes, formations ou autres outils utiles au développement du leadership consistent à apprendre au leader comment il peut motiver son équipe et faire en sorte que les travailleurs soient motivés à atteindre les objectifs de l'organisation. Or, parmi les dirigeants que nous avons interrogés, la plupart ont affirmé que ce n'était pas la solution (Guibert Del Marmol, Laurent Ledoux, etc.). Le fait de pratiquer la mindfulness au quotidien les rend *plus ouverts aux autres* et à *l'environnement extérieur*. Les dirigeants ont ainsi les clés en main pour permettre la création des conditions nécessaires pour qu'un membre de l'équipe soit suffisamment motivé à arriver au bout du projet. En aucun cas,

¹⁶¹ Cf. supra p. 21.

il ne faut pas basculer dans la vision de l'organisation uniquement. Le but est plutôt de mettre en œuvre une **responsabilité commune** qui va permettre de créer un esprit d'équipe et donc un objectif commun pour l'équipe au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs les observations qu'a pu faire Charles-Antoine Janssen lors de son expérience avec UCB Global et UCB Inde : « Ça s'est traduit rapidement par un taux d'attrition qui a baissé significativement, un engagement de la force de vente et de l'entreprise de manière générale et une performance en termes de croissance des revenus très significative. Moi en tout cas je l'attribue à ça avec pas d'autre facteur ou élément extérieur clair auquel on pourrait accorder cela! Le processus était : le premier séminaire où il s'agissait essentiellement de passer deux jours pour se centrer sur soi-même et chacun des collègues définissait ses objectifs de vie ; cela commençait par définir qui on est, quelles sont ses aspirations dans l'existence et quelles sont ses aspirations professionnelles, et puis on partageait et on essayait de les réécrire dans le contexte d'UCB Global et d'UCB Inde ce qui nous a permis de redéfinir la vision, la mission et les valeurs prédéfinies d'UCB Global mais qu'on pouvait définir selon les sensibilités locales. Et puis on a intégré ça dans le management. L'année suivante on a refait la même chose mais avec 22 collègues et on a fait participer l'entièreté de l'organisation par des journées de demi-jours pour que eux puissent d'une part s'intérioriser et deuxièmement rechercher à disséminer ce message dans leurs alentours au travail et éventuellement auprès de certains autres « stakeholders » s'ils le souhaitaient (...). La réduction du taux d'attrition était clair et le taux de croissance on est passé de 6% à à peu près 24% de croissance en 2 ans et en Autriche de -2% à +22%. Je crois que c'est en bonne partie dû à l'énergie qu'on a insufflé en utilisant ces techniques dans l'organisation. »¹⁶².

○ **La gestion de l'équipe et des collaborateurs**

Le leader se doit de traiter chaque membre de l'équipe de la même façon. C'est fondamental mais pourtant ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises. Au contraire, la tendance habituelle est de miser sur le collaborateur le plus prometteur mais c'est une erreur. Ainsi, parmi les dirigeants que nous avons interrogés, tous ont affirmé que se positionner au-dessus des membres de l'équipe ou de faire des différences au sein de l'équipe provoque des discordances et altère la communication. La mindfulness permet d'*accepter les différentes perceptions* qu'il peut y avoir, *en absence de tout jugement et sans réaction émotionnelle*. Intégrer la pleine conscience dans sa façon de travailler peut donc permettre de **mettre tous les membres sur un même pied d'égalité** quelles que soient les divergences et affinités car il est évident et tout à fait normal de mieux s'entendre avec certaines personnes que d'autres. Le dirigeant a aussi pour

¹⁶² Cf. Annexe. C. p. 18.

mission de mettre en œuvre deux autres aspects. D'une part il doit assurer *la mise en place du développement de chacun de l'équipe* (par le biais de formations, de coachings, etc.) et d'autre part, il doit faire en sorte que les collaborateurs puissent *devenir autonomes*. Ce qui implique le fait de devoir créer les conditions pour que cela se produise et la mindfulness permet d'instaurer ce genre de choses. Ainsi, Monsieur Gaëtan Mortier, BI Coordinator chez Delhaize Group, souligne le fait que : « *Ce n'est pas parce que moi j'aime fonctionner comme ça et que je sais que ça fonctionne, que les autres auront forcément cette même approche et donc, je me suis vite aperçu qu'il fallait arriver à mettre justement plus un climat d'autonomie dans l'équipe. De satisfaction de soi, de satisfaction du travail des autres, de collaboration et donc de délégation.* »¹⁶³

Aujourd'hui, la tendance est donc à un leadership, que l'on peut dire au service des collaborateurs et de l'organisation. Les dirigeants sont, pour la plupart, conscients de cette crise du management et l'image du leader charismatique d'autre fois est dépassée. Le style pyramidal n'est plus la référence en la matière. Place maintenant au leader qui sert l'organisation et les collaborateurs, prônant le développement de tous. La pleine conscience a des effets sur le leadership car elle tend à cette fin. Par exemple, Guibert Del Marmol avance le terme de :

- ***Leadership inspirant et inspiré***, accompagnateur de changements. Les collaborateurs sont devenus acteurs au lieu de spectateurs.
- Il n'y a pas de vrai leadership ***sans engagement pour l'entreprise, l'équipe, son travail***.

Et il explique cela via une évolution dans son poste de dirigeant : « *Assez rapidement, dans cette compréhension plus large, je me suis rendu compte que le plus grand problème de ce monde globalement, au niveau de notre société, au niveau des organisations des entreprises c'est un problème de leadership. On avait beaucoup trop de gens au pouvoir, pas assez de gens au service et donc je pense que doucement j'ai commencé à changer; moi j'avais été formaté pour être chef de guerre et doucement je suis passé dans une position de chef d'orchestre et (...) de créer un environnement propice pour que chacun puisse donner la quintessence de son art, contribuer aux projets communs et moi être un facilitateur plutôt qu'un ordonnateur; il n'en reste pas moins que quand l'entreprise traverse des situations difficiles, ça arrive, à ce moment-là, il faut quelqu'un qui tient la barre fermement et parfois prendre des décisions qui sont difficiles comme de réduire la voilure, parfois il faut couper; c'est jamais des décisions importantes mais c'est des décisions qui doivent être prises pour la pérennité de l'ensemble. Je pense que j'ai essayé; je ne sais pas si j'y suis toujours parvenu mais de développer un*

¹⁶³ Cf. annexe F, p. 35.

leadership que j'ai appelé inspiré inspirant. »¹⁶⁵. Pour cela, il faut que les dirigeants agissent par l'exemplarité et motivent les collaborateurs pour qu'ils aient envie de travailler avec eux en développant, notamment, les valeurs de compassion et d'empathie (à ne pas confondre avec la pitié).

En parcourant ces résultats, nous nous rendons compte que le désir profond de la plupart des dirigeants interrogés était, à la base, de transformer et changer leur façon de diriger avec le leadership adéquat. Enfin ce qu'apporte la mindfulness au leadership, c'est surtout de mettre en évidence le fait que le leadership en automatique, tout comme le mindlessness, n'est en aucun cas la bonne solution. Le dirigeant doit donc faire confiance à son équipe et ses collaborateurs. Est-ce que la mindfulness pourrait amener les leaders d'entreprises à se rendre compte de cet aspect et donc à développer le leadership adéquat, à savoir un leadership inspiré et inspirant ?

La plupart des études et ouvrages que nous avons consultés se concentrent essentiellement sur la façon dont un leader pourrait devenir plus performant, meilleur dans son domaine. Or, bien que ce soit un des intérêts de ce mémoire, notre approche se veut différente.

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce mémoire, le leadership a évolué et s'est transformé à mesure des différentes époques (bien qu'il s'agisse d'une vision relativement linéaire)¹⁶⁶. En effet, il s'est adapté aux changements tant au niveau organisationnel et interne des entreprises qu'au niveau de l'environnement externe où concurrence et compétition acharnée entre les acteurs d'un même marché sont omniprésents. Tel est le paysage qui s'offre aux entreprises et aux travailleurs d'aujourd'hui. C'est pourquoi, ils doivent, ensemble, agir de façon stratégique et axer leur management et leadership en conséquence. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont, par exemple, en innovation constante, ce qui demande une rapidité d'adaptation et cela brise aussi les modèles et routines existant(e)s habituel(le)s. Cette impuissance d'ailleurs, nous l'avons vu en théorie, peut provoquer chez les travailleurs, des troubles dus au stress professionnel. Or, ce que désirent l'entreprise et l'employeur, ce n'est sûrement pas de voir ses employés souffrir de dépression ou de burn-out. Dès lors, comment développer le leadership adéquat qui empêcherait cela ?

En partant de ce constat, il est crucial pour les dirigeants de faire preuve d'exemplarité (pour l'équipe également) en appliquant un style de leadership qui permet de faire face à cette époque

¹⁶⁵ Cf. Annexe. B. p. 10.

¹⁶⁶ Cf. supra p. 32.

de changement, c'est-à-dire de maintenir le cap sur les objectifs en bravant les obstacles mais sans y laisser sa peau.

A cet effet, la mindfulness est décrite comme un outil qui peut leur permettre d'adopter le leadership adéquat pour relever les défis qu'impose cette époque de changement que nous traversons. Mais au fond, y a-t-il un leadership plus efficace que les autres dans le contexte actuel ? Le fait de vouloir s'adapter à un monde en constante évolution demande-t-il réellement un changement de perception des différentes possibilités d'adaptation et des relations ?

Pour beaucoup, le plus gros challenge des entreprises actuelles est le fait de mal identifier les problèmes auxquels elles sont confrontées et d'utiliser les solutions et modèles jadis appliqués à toutes sortes d'autres situations problématiques (Kegan and Lahey, 2010). Or, un modèle qui a servi autrefois à résoudre un souci ne sera pas automatiquement la bonne réponse à un problème d'aujourd'hui. Prenons l'exemple d'une base de données qui a servi à régler un souci administratif et qu'un nouveau problème de nature administrative surgit deux ans plus tard. La base de données pourrait-elle une nouvelle fois arranger la situation ? Bien sûr que non car peut-être que la base de données nécessite une mise à jour où qu'elle soit complètement dépassée et que plusieurs autres bases de données ont vu le jour entre temps. La question que le travailleur, face au problème, se pose est sûrement : « Qu'avions-nous fait la dernière fois ? ». Cela nous rappelle notre tendance à fonctionner en mode pilote automatique¹⁶⁹.

Le sens premier du leadership implique donc une attention soutenue mais les travailleurs n'ont souvent aucune idée de la réelle conscience de l'instant présent.

Bref, c'est souvent par habitude et vu notre façon *inconsciente* de réagir, que ce genre de problèmes subsiste. Cela stresse et frustre l'individu car il n'a ni progressé, ni été performé et le problème n'est pas résolu.

C'est là où une intervention de la mindfulness pourrait s'avérer utile. La pleine conscience impose, avant toute chose, **une maîtrise et une connaissance de soi**, ce qui nous amène à nous débarrasser des conditionnements et réflexes habituels.

Mais qu'apporte exactement la mindfulness aux leaders et au leadership ?

¹⁶⁹ Cf. supra p. 50.

L'unicité de la mindfulness pour un leader est qu'elle apporte un aspect qui peut lui manquer au quotidien dans le travail, celui de **l'instant présent**. Le chef d'équipe doit constamment penser au futur (en termes d'objectifs et de chiffres à atteindre) ou au passé (erreurs à ne pas réitérer).

Tout comme pour le stress professionnel ou le bien-être au travail, la mindfulness invite l'individu qui l'utilise à se recentrer sur l'instant présent, ce qui lui apporte trois niveaux d'attention qu'il peut améliorer dans son travail :

- **La maîtrise et bonne connaissance de soi.** Etre en phase avec soi-même et prêter attention aux signaux qu'envoie le corps.

Cela permet de développer la créativité et surtout de changer l'approche avec laquelle l'individu aborde la situation. Ainsi, grâce à la pleine conscience, nous passons d'une *approche d'évitement* ou à *l'inverse de réactivité immédiate*, caractérisée par l'aversion, l'irritabilité, la peur, l'habitude et surtout un manque d'ouverture d'esprit, à une *approche plus ouverte* où la personne, est innovante, créative et à l'écoute de son équipe. Les dirigeants doivent passer outre leur rôle de « solution au problème » et devenir des partenaires soucieux du bien commun.

- **Une ouverture à l'environnement extérieur**, soit une autre façon de voir le monde (il n'y a pas que les objectifs en termes de chiffres) et comment il se comporte avec son équipe.

Les dirigeants d'aujourd'hui doivent se rendre compte qu'étant donné le contexte de concurrence actuelle, les choses ne se passent fréquemment pas comme ils l'avaient prédit. C'est une dimension de la responsabilité qu'il faut accepter et cela demande de la flexibilité. Là aussi, il faut passer outre l'égo ou la zone de confort.

- Une autre perception, compréhension et communication, plus efficace, que celle apportée lorsque le travailleur est en 'mode automatique' et donc 'pas assez conscient' pour être performant et guider son équipe comme il le faudrait en étant à l'écoute. Il s'agit donc d'une **ouverture aux autres**.

Il est normal et légitime de vouloir atteindre ses propres objectifs mais la pleine conscience invite à développer des aspects tels que la compassion pour être un meneur efficace et diriger son équipe de façon productive. Accepter les différents points de vue au sein de l'équipe est par exemple, la base d'un leader soucieux.

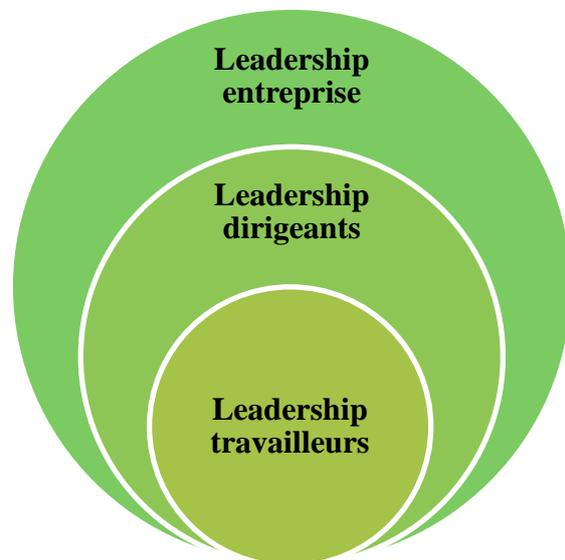
Le fait d'avoir une connaissance de soi tout en s'ouvrant aux autres permet à l'individu de développer une intelligence émotionnelle tandis que l'attention à l'environnement extérieur lui donne la capacité d'innover, de diriger et de concevoir l'organisation de l'entreprise d'une autre

façon. Il est important de se rendre compte qu'être constamment au cœur de l'action sans jamais prendre une seconde de recul sur soi afin de se recentrer ou de souffler, mènera toujours au bout du compte à un effet négatif, parfois à long terme comme le burn-out.

Aujourd'hui, la demande accrue d'un leadership efficace génère, notamment chez les dirigeants, des troubles liés au stress, même chez les plus solides d'entre tous.

Enfin, le leadership est accessible à tout le monde, nous l'avons expliqué dans la partie théorique de ce mémoire. Nous avons procédé à un schéma final pour expliquer en quoi la mindfulness serait un atout pour l'entreprise, le dirigeant et le travailleur au niveau du leadership.

- Leadership entreprise : une entreprise qui prend soin de ses salariés en leur fournissant des ressources telles que des sessions de pleine conscience que ce soit pour faire face à leur stress ou pour améliorer leurs performances.
- Leadership des dirigeants : qui ont une meilleure maîtrise de soi et qui, mieux alignés avec leurs valeurs personnelles se sentent mieux au travail, dans l'organisation. La relation avec l'équipe en est directement impactée et s'améliore nettement.
- Leadership des travailleurs/de l'équipe : le leader a un impact sur les membres de son équipe et cela génère de l'autonomie et de la motivation s'ils voient que le dirigeant est positif et qu'il délègue certaines tâches. Le leadership des travailleurs peut alors se développer.



Auparavant, les dirigeants étaient choisis pour leur charisme plutôt que pour leur caractère, ils étaient choisis pour leur style plutôt que pour leur façon de diriger, l'image étant un facteur tellement crucial. Ainsi, beaucoup ont pris les rênes d'entreprises alors qu'ils n'étaient axés que sur eux-mêmes, ce qui a conduit à des événements aussi grave et désolants que, par exemple,

les parachutes dorés¹⁷¹. Lorsqu'une crise se produit au travail et qu'un individu, dirigeant ou pas, reste calme en continuant à tenter de progresser pour avancer, quelque chose se passe : il agit comme un leader devrait le faire de nos jours. Nous sommes donc à nouveau dans le développement ou tout un chacun peut devenir un faire preuve de leadership. Nous pourrions alors considérer que le principal avantage qu'apporte la mindfulness au leadership des dirigeants est le suivant : « *Quand l'environnement est très stressant, c'est une grande pression pour un dirigeant; la pression du contexte économique qui n'est pas toujours facile et est très changeant. Il y a la pression des actionnaires souvent, la pression de la concurrence mais aussi la pression de l'organisation où il faut gérer les ressources humaines (...) Donc, la pleine conscience est la capacité d'apporter attention et de ne pas partir dans l'automatique mais à mon avis vraiment de prendre des meilleures décisions. Après, il y a une autre chose, la pleine conscience est le focus d'attention et de concentration mais aussi le focus d'ouverture qui permet d'être plus ouvert aux autres, d'être un leader plus empathique, on dira aujourd'hui d'être plus compassionné. Ce sont des notions, vous avez dû le voir, qui rentrent dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui, la question du leader plus compassionné, plus ouvert aux autres qui est plus centré sur créer des relations positives à long terme et évidemment l'ouverture à l'environnement comme vous aviez dit et qui est cet environnement dont j'ai parlé, qui n'est pas toujours évident mais qui permet aussi de mieux travailler les questions stratégiques, les questions d'innovations, de créativité et ainsi de suite.* »¹⁷².

4) Amélioration des relations sociales/ Gestion des équipes

Il y a clairement une tendance à l'obsession dans l'amélioration des résultats en gardant la vitesse de croisière, ce qui augmente le stress au travail des dirigeants et détériore les relations sociales au sein de l'entreprise.

La qualité des relations sociales au sein de l'organisation est capitale, d'autant plus quand les travailleurs sont sujets au stress professionnel. Il a été prouvé que l'humeur dans lequel se trouve le leader affecte directement les membres de l'équipe (Sy et al., 2005) : Si le leader est dans un état d'esprit, cela se reflète automatiquement sur le travail de l'équipe qui est de meilleure qualité (au niveau de la coordination par exemple). A contrario, un leader dans un état d'esprit négatif peut emmener son équipe sur la même pente glissante que lui. C'est pourquoi le bien-être, la situation de stress et surtout les relations au sein de l'équipe se doivent

¹⁷¹ GEORGE, B. (s.d.) Mindful Leadership: Compassion, contemplation and meditation develop effective leaders, *The European Financial Review*. Adresse URL : <http://www.billgeorge.org/page/mindful-leadership-compassion-contemplation-and-meditation-develop-effective-leaders> (consulté en août 2014).

¹⁷² Cf. Annexe. D. p. 25.

d'être pris en compte. Le lieu de travail et les défis professionnels requièrent une équipe où les relations sociales sont au beau fixe, surtout en période de crise économique où les adaptations sont indispensables.

Au niveau des relations sociales, la pleine conscience pourrait apporter aux individus d'une même équipe ou d'une même organisation un **environnement de travail sain basé sur la performance et la créativité** et proscrire toutes les cultures d'entreprise où stress et anxiété sont les moteurs toxiques.

Mais alors, pourrions-nous affirmer que la mindfulness est davantage une culture d'entreprise qu'un outil pour les travailleurs? Ci-dessous, nous nous pencherons sur le « possible » de cette question¹⁷⁴.

5) Performance

Les travailleurs sont-ils en perte de performance ? Le contexte et les pratiques managériales impliquent-ils de réelles difficultés pour les salariés ? De nombreuses études ont déjà démontré les liens existants entre la motivation, l'engagement et la productivité des travailleurs par rapport aux résultats des entreprises (Husselid, 1995 ; Judge et al., 2001). Une enquête (2010) réalisée par Securex auprès de 1.540 travailleurs ayant un emploi en Belgique, a permis d'évaluer leur performance à une cote de 7.35 sur 10. Ce qui en soit n'est pas foncièrement mauvais. Le problème est que cette enquête a également révélé le fait que 13% n'étaient pas satisfaits de leur travail et un salarié sur quatre ne s'y sent pas lié¹⁷⁵.

Si nous considérons que la mindfulness peut aider d'une part les travailleurs dans des problématiques telles que le stress au travail, qu'elle peut augmenter la satisfaction au travail et donc le bien-être du travailleur, et d'autre part conduire le dirigeant à exercer un leadership plus efficace et améliorer les relations sociales, et donc le travail d'équipe au sein des entreprises, pourrions-nous affirmer que des programmes de pleine conscience au travail, accessibles aux travailleurs, pourraient améliorer la performance de ces derniers ?

Peut-elle induire des effets positifs et bénéfiques au management des entreprises ?

¹⁷⁴ Cf. infra. p. 93.

¹⁷⁵ SECUREX Group. (2010). *Le travailleur belge devient-il moins performant ?* (p.5). Adresse URL : <http://www.securex.be/fr/detail-page/Whitepaper-Le-travailleur-belge-devient-il-moins-performant--Benchmark-Belgique-2010/> (consultée en août 2014).

Selon Gaëtan Mortier : « *Ca amène un climat positif et constructif et clairement cela a amené une meilleure performance, aussi une variété dans la créativité. On sort du moule, on arrête de se dire on a toujours fait comme ça donc on va faire comme ça et ça amène des procédures plus efficaces, ça amène des outils plus efficaces et des personnes plus efficaces et bien mieux dans leur travail.* »¹⁷⁶, ce que confirme également Monsieur Del Marmol : « (...) *la performance c'est la conséquence de ce qu'on en fait. Il va y avoir des problèmes si les managers ne captent pas bien ça (...)* »¹⁷⁷.

Aussi et afin de répondre à cette question, nous avons repris plusieurs travaux et études réalisés sur le sujet. De façon générale, il apparaît que les études sont positives et que la mindfulness entraîne certaines améliorations dans l'organisation des entreprises.

Ce que la mindfulness apporte à l'individu au niveau des capacités cognitives	Travaux de recherches effectuées pour analyser les avantages qu'apporte la mindfulness dans le cadre professionnel
<ul style="list-style-type: none"> ○ Attention (Jha et al, 2007 ; Slager et al, 2007) ○ Concentration (Murphy et Donovan, 1996) ○ Créativité (Murphy et Donovan, 1996) ○ Résolution de problèmes Problem solving (Kinder, 1997) ○ Performance (Hall, 1999) ○ Prise de décision éthique (Shapiro, Jazzeri, Goldin, 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réduction de l'absentéisme ; 70% en 3 ans (London Transport) ○ Amélioration de la relation employeur-employé (Giluk, 2012 ; Reb, 2012) ○ Augmentation de la productivité (Boyatzis et al, 2012) ○ Diminution de la rotation du personnel (Reb, 2012) ○ Augmentation de l'attention au travail (Reb, 2012) ○ Augmentation de la satisfaction au travail (Reb, 2012)

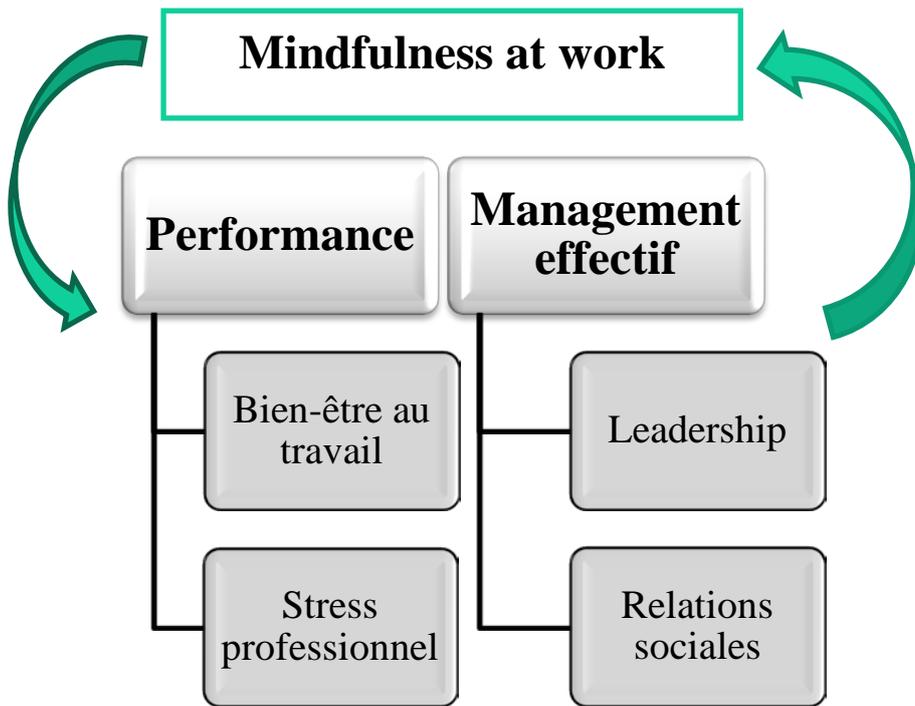
Cela nous permet finalement d'élaborer un schéma reprenant les avantages qu'apportent la pleine conscience au travailleur mais aussi au management des organisations :

- Si la pleine conscience permet aux dirigeants de devenir plus performants (selon les théories et résultats observés), cela induit une amélioration du bien-être et une diminution significative du stress ressenti au travail.

¹⁷⁶ Cf. Annexe. F. p. 35.

¹⁷⁷ Cf. Annexe. B. p. 14.

- C'est pourquoi, la pleine conscience a, nous pensons, également un impact sur le management des entreprises, si elle peut permettre aux dirigeants d'adopter un leadership innovant, stimulant et inspiré. Les relations sociales en sont, du coup, nettement améliorées (les collaborateurs se sentent valorisés et les dirigeants sont plus conscients des choses, notamment par l'alignement de leurs valeurs.



Aussi, nous avons repris ci-dessus un tableau ainsi qu'une configuration, pour résumer l'avantage que pourrait apporter un programme d'application de minfulness en entreprise en fonction du contexte actuel : le stress professionnel, le bien-être au travail, le leadership et les relations sociales.

Contexte actuel	Etudes sur l'apport de la mindfulness	Amélioration et résultats observés
<i>Augmentation</i> du stress professionnel chez les travailleurs	. Kabat-Zinn, 1994 . Shapiro, 2006 . Chiesa et Seretti, 2006 . Boyatzis et al, 2012	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diminution du stress au travail. ○ Diminution de la tendance à la polyvalence. ○ Augmentation du focus attentionnel. ○ Réduction de l'<i>absentéisme</i> ○ Prévention du <i>burn-out</i>, de la <i>dépression</i> et de tous les <i>troubles liés au stress</i>. <p>⇒ <i>Diminution du stress et augmentation de la performance ?</i></p>
<i>Dégradation</i> du bien-être au travail	. Kabat-Zinn, 1996 . Shapiro, 1998 . Astin, 1997 . Lesh, 1970	<ul style="list-style-type: none"> ○ Environnement de travail <i>sain</i>. ○ <i>Autonomie</i> et <i>autorégulation</i> du travailleur. ○ <i>Sens du contrôle</i> ○ <i>Esprit d'équipe</i> et <i>sentiment d'appartenance</i> à l'entreprise. <p>⇒ <i>Amélioration du bien-être du travailleur et meilleure satisfaction de son travail, augmentation de la performance (travailleur heureux) ?</i></p>
<i>Remise en cause</i> du leadership	. Harvard Business Review, 2012 . Bill George, 2012	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Maitrise</i> et <i>connaissance de soi</i> ○ Approche différente ; <p>Importance de l'<i>innovation</i>, de la <i>créativité</i>, de la <i>compassion</i>, de l'<i>intégrité</i> et de l'<i>empathie</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Acceptation</i> de la situation sans jugement et <i>réaction émotionnelle</i>. ○ Diminution des <i>mauvais réflexes</i> et conditionnements habituels. ○ Ouverture à soi, aux autres et à l'environnement extérieur ; plus de <i>flexibilité</i>. ○ Les objectifs <i>dépassent le return on investment</i>. <p>⇒ <i>Emergence d'une nouvelle forme de leadership entraînant une augmentation de la performance et un meilleur travail d'équipe ?</i></p>

<p><i>Amélioration</i> des relations sociales et du travail d'équipe</p>	<p>. Gilub, 2012 . Reb, 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Leader</i> efficace ○ <i>Communication</i> plus efficace et productive, <i>acceptation</i> des autres points de vue et perceptions différents dans l'équipe. ○ <i>Empathie</i> et <i>compassion</i> ○ <i>Equipe créative</i> <p>⇒ <i>Emergence d'une nouvelle forme de leadership entraînant une augmentation de la performance et un meilleur travail d'équipe ?</i></p> <p>⇒ <i>Emergence d'une culture d'entreprise ?</i></p>
--	---	--

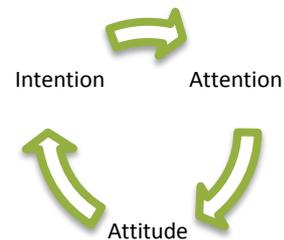
6) Configuration possible, mindfulness comme culture d'entreprise ?

Source: Shapiro, 2006

En observant le tableau ci-dessus, nous remarquons que ces éléments sont tous liés les uns aux autres.

Nous pouvons alors voir l'émergence d'un cycle qui permet d'arriver à ces résultats ;

- *L'intention* : de faire évoluer les choses, d'améliorer son leadership et les relations au sein de l'équipe, l'intention de faire mieux.
- *L'attention* : comme point de départ car il faut être conscient des choses qui fonctionnent ou qui ne fonctionnent pas. Essayer de les améliorer sans juger la situation ou continuer à progresser, sans se reposer sur ses acquis.
- *L'attitude* : comme point de départ. En essayant d'améliorer l'environnement de travail tout autant que son bien-être.



Est-ce que la mindfulness serait un outil qui permet non seulement d'influencer de manière positive des variables telles que le leadership ou le stress professionnel, mais qu'elle s'avère aussi être une forme de culture d'entreprise assurant un bien-être suffisant aux travailleurs ? Etant donné l'ancienne dimension religieuse de la mindfulness, nous sommes en droit de nous interroger à ce sujet.

2. Au niveau organisationnel

1) Émergence d'une nouvelle culture d'entreprise

Bien que les entreprises de la Silicon Valley aient été les premières à instaurer des programmes d'application de minfulness auprès de leurs salariés, c'est aujourd'hui un mouvement qui touche les entreprises du monde entier : au Danemark, aux Etats-Unis, à Singapour, en Australie, en Belgique, etc.

Comment expliquer ce succès ? Et quel avenir pourrions-nous prédire pour la minfulness ?

Instaurer la minfulness et développer une nouvelle forme de culture d'entreprise ne consiste pas à dénigrer la nécessité du profit pour une organisation ou l'importance de la valeur actionnariale. Il s'agit simplement de changer le regard sur ces concepts, en les considérant comme des contraintes et non plus comme des objectifs. En effet, l'aspect humain de l'organisation relève du vrai objectif. Par exemple, lorsqu'un travailleur doit mener un projet, certains objectifs sont fixés. Le tout est de ne pas viser le plus haut profit possible mais à contrario, un minimum doit être assuré et au milieu de ce développement de projet, le bien-être de ce dernier est en jeu. Si des objectifs très difficiles à atteindre sont fixés, il est fort possible que l'individu perde pied.

Nous avons vu, d'un point de vue de l'individu, que la minfulness était utilisée comme un outil, un programme qui enseigne aux salariés comment se recentrer sur eux-mêmes tout en étant concentré au travail. De plus, le contexte actuel, fait que les travailleurs se sentent moins en phase avec leur travail et l'entreprise. La minfulness peut-elle apporter une alternative à ce problème ?

Peut-être. Les personnes avec lesquelles nous avons discuté, ont parlé d'un effet global, d'une transformation de l'entreprise et pas seulement du point de vue des travailleurs. L'entreprise qui adopte la minfulness comme culture d'entreprise répond à deux problématiques. D'une part, elle fournit des ressources aux travailleurs stressés et d'autre part, le fait de fournir ce genre de programmes à ses salariés. Il est normal pour une entreprise de vouloir répondre aux clients et aux actionnaires mais nous avons vu que la performance du travailleur est liée à la vision qu'il a de son entreprise¹⁷⁸.

¹⁷⁸ Cf. Annexe A. p.4. et Annexe B. p.13.

C'est pourquoi beaucoup pensent que la mindfulness est un outil qui a la capacité de transformer l'organisation¹⁷⁹ comme par exemple, Charles-Antoine Janssen, qui a pu observer ce phénomène lors des sessions organisées par UCB S.A. en Inde. Le but de ses sessions étaient d'aligner la culture d'entreprise de UCB global (maison mère) à celle de UCB Inde (filiale). Il y avait de gros soucis au niveau des cultures d'entreprise exprimées par ces deux sociétés : « ...une inadéquation entre les objectifs et la stratégie de l'un et de l'autre... »¹⁸⁰. C'est pourquoi, un programme censé rapprocher les deux entités a été élaboré et des sessions de méditation en pleine conscience organisées (il y avait également du yoga, du tir à l'arc,... Soit une sorte de Team Building).

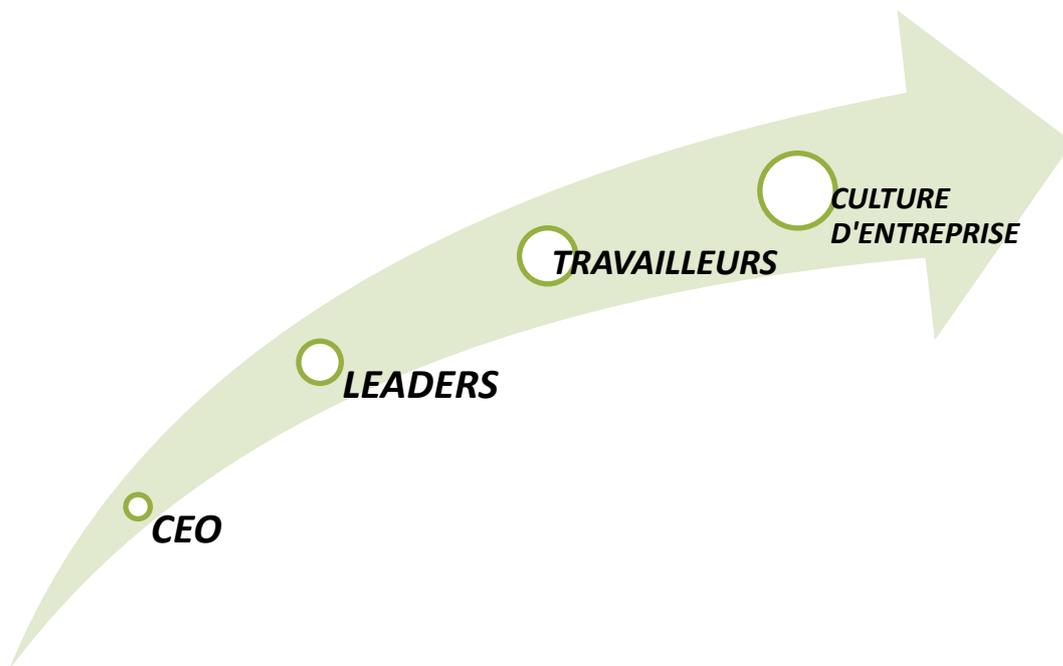
Suite à cela, les résultats furent spectaculaires : un taux d'attrition qui a fortement baissé, une meilleure performance des revenus, une stratégie plus efficace, etc. Ainsi, Monsieur Janssen explique ce processus comme un processus de transformation sur plusieurs étapes : « *Comment est-ce qu'on fait ce voyage d'une organisation obsédée par le profit, l'égo et le pouvoir dans une organisation qui sert au développement de ses employés et de ses bénéficiaires ? Ses bénéficiaires nombreux dont parmi eux : les actionnaires, les clients, les fournisseurs, l'environnement, la société au sens large. C'est ça qui est intéressant. Ce qui est intéressant, c'est le résultat et que la mindfulness et divers approches spirituelles sont des outils de transformation d'une organisation. Je ne crois pas que ce soit vraiment intéressant de les regarder comme une finalité propre. La finalité c'est que l'entreprise soit génératrice de bien être pour ses employés, pour la société, pour ses clients et évidemment pour les actionnaires. Je ne suis pas convaincu que sans une intervention définie ou bien des managers particulièrement inspirés ce soit possible.* »¹⁸¹. Cela nous permet donc d'établir un processus par lequel pourrait transiter l'entreprise si il y a transformation au niveau de sa culture d'entreprise et si l'intégration de la mindfulness au sein de l'entreprise permet de meilleures relation sociales, donc un management plus efficace et de belles performances aux niveaux des travailleurs. Le processus serait donc le suivant : le C.E.O de l'entreprise décide d'apporter aux leaders, qui le souhaitent des sessions de mindfulness (idéalement suite à une pratique de la pleine conscience de manière personnelle). Ensuite, les travailleurs pourront également s'essayer à la pleine conscience (si succès il y a, auprès des leaders et résultats obtenus). Pour finir, la mindfulness s'installe peu à peu au sein de l'entreprise et devient, de manière générale, une forme de culture puisqu'elle apporte des modifications et adaptations dans tous les aspects de l'organisation : salles de méditation, sessions de pleine conscience, réfectoire ou le silence pour manger est de mise, minutes de silence et de méditation avant une réunion, etc. C'est

¹⁷⁹ Cf. Annexe C. p.17.

¹⁸⁰ Cf. Annexe C. p.17.

¹⁸¹ Cf. Annexe C. p.18.

effectivement, ce que nous avons pu, plus ou moins observer avec le cas Google¹⁸². Notons que ce processus est purement hypothétique puisqu'élaboré par nos constatations et résultats mais il va de soi que toutes les entreprises ne transitent pas par ce schéma.



3. Conclusion

Ceci conclut notre développement quant à l'analyse des effets bénéfiques de la pleine conscience. Actuellement, vous êtes donc susceptibles d'entendre parler de mindfulness au sein des entreprises tant son succès est important. Nous avons analysé la mindfulness comme outil bénéfique :

- Pour les travailleurs
- Pour les entreprises

Etant donné le succès grandissant de la pleine conscience, il se peut que de plus en plus de sociétés se mettent à proposer des formules de mindfulness pour les entreprises. Il reviendrait donc aux responsables RH de bien les choisir.

¹⁸² Cf. supra. p. 58.

D. Résultats empiriques – outil marketing

La mindfulness tend donc à être connue et est de plus en plus intégrée dans les entreprises de par les bénéfices qu'elle peut apporter aux travailleurs. Mais nous sommes en droit de nous poser la question de la légitimité de cet outil. N'est-il pas totalement utilisé en dehors de son contexte initial ?

Le succès que rencontre la méditation en pleine conscience est à double tranchant. C'est pourquoi, nous le verrons dans l'observation des résultats empiriques, des travailleurs à qui on offre des séances de méditation en pleine conscience pourraient se poser la question du sens profond de ces séances. Est-ce que l'employeur tente d'apporter une solution miracle, souvent un produit antistress, quand nous savons qu'actuellement le stress professionnel est pointé du doigt tant il est en augmentation dans les entreprises européennes ? Ne s'agit-il pas d'un ixième programme conçu pour les travailleurs débordés et stressés mais qui, in fine, n'effleure que la surface du problème ? Que peut-être la réaction d'un travailleur s'il se documente sur la pleine conscience et qu'il voit les nombre affolant d'articles rédigés sur la mindfulness actuellement ? Il est évident que certains y voit un business fructueux et souhaitent surfer sur le creux de la vague pour en tirer un profit. Par exemple, de nombreuses application pour smartphone et Iphone ont été récemment commercialisées (GPS for Soul ; Respirelax) mais quelle est la réelle utilité de ces produits ?

Certes, la mise en avant de la mindfulness dans l'actualité a provoqué un intérêt pour cet outil mais il ne faut pas perdre de vue qu'elle se pratique de manière régulière et qu'en aucun cas en faire un passe-temps occasionnel peut amener les résultats positifs de façon permanente.

1. Analyse des formules proposées par la société de consultance Itam

La société **Itam**¹⁸³ (L'Institut d'Entraînement de l'Attention et de Méditation) propose cinq formules différentes pour les entreprises souhaitant intégrer un programme d'application de pleine conscience dans leurs entreprises.

- **Une session d'introduction** (de 1 à 2h pour un groupe de taille libre) : pour prendre connaissance de la pleine conscience. Le but est définir la pleine conscience auprès des travailleurs et de fournir certaines études traitant du sujet. Le cours se termine par quelques exercices pour débiter ainsi que des conseils pratiques.

¹⁸³ Itam est actif depuis plusieurs années déjà. Il figure parmi les pionniers de la discipline en Flandre, avec le Dr Edel Maex et le Dr David Dewulf. Adresse URL : <http://www.itam.be/> (consulté en juillet 2014).

- **Un atelier d'introduction** (une demi-journée pour un groupe de 20 travailleurs maximum) : durant cette demi-journée, la pratique d'exercices de pleine conscience commence vraiment. Un suivi ainsi qu'un feedback personnel sont assurés à chaque travailleur.
- **Entraînement au travail** (6 demi-journées, réparties sur plusieurs semaines): le but est d'installer chez le travailleur, une pratique formelle grâce à du matériel d'exercice comme des CD (pour l'accompagnement des séances) et des syllabus. Les thèmes sont variés : Mental focus, awake, wellbeing, communication, energy management, etc.
- **Pleine conscience et communication** (deux jours) : Trainings en communication avec des méthodes telles que le Mapping - Bridging – Integrating et d'Awareness, Choice, Trust (ACT).
- **Programme sur mesure** : formule personnalisée qui peut être élaboré entre l'entreprise et Itam.

Leurs clients sont, pour la plupart des grosses entreprises, parfois très connues (certains organes de la région néerlandophone sont également très actifs dans la mindfulness : Procter & Gamble, Unilever, Unisys, Heinz, Colruyt, Alcatel, Proximus, Belgacom, Vertitas Security, European Bridges Consulting, Association des villes et communes de la Région flamande (Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten), Province du Brabant flamand (Provincie Vlaams Brabant), SPF Défense, Euromut, Partena, Shambo, Mutualité chrétienne, CHU Gand (UZ Gent).

2. Recommandations et avis

A la question de la vulgarisation de la mindfulness, Eric Dezert (de confession bouddhiste et directeur d'un centre d'études tibétaines) craint que cela induise une perte de sens de la pleine conscience : « *Quand vous avez une tradition comme l'aïkido ou autre chose qui vous pousse vraiment à apprendre, à faire des efforts, avoir une discipline, un mode de vie en accord avec votre pratique, ce qui fait qu'au final il y a vraiment un changement dans la vie des gens parce que c'est exigeant, ... Tandis que si on vulgarise tout, et que ça devient juste une occupation, d'ici quelques années, cela n'aura plus ce pouvoir de transformation. Ça va juste devenir une*

occupation comme une autre en fait. »¹⁸⁴. Pourtant il pense malgré tout que la mindfulness, en tant qu'outil, si elle est correctement usitée peut venir en aide aux travailleurs.

Ce que confirme *Laurent Ledoux* de manière encore davantage critique, car une modélisation, voire une commercialisation de la mindfulness pourrait induire la fausse idée que celle-ci est le nouvel outil à adopter dans les entreprises si l'employeur veut guérir ses employés¹⁸⁵.

D'autres comme *Charles-Antoine Janssen* et *Ilios Kotsou* sont plus tolérants par rapport au phénomène de mode. Il faut relativiser par rapport à cela : *« Alors, il y a toujours l'effet de mode dont vous parliez, où il y a des gens peu formés et que ça va devenir un marché où des gens vont se lancer là-dessus. Voilà, il y a des gens qui ne font même pas de pleine conscience, qui ne sont pas formés pour ça et qui vont appeler ça « gestion du stress ou pleine conscience » mais c'est normal. Je ne pense pas qu'on puisse l'empêcher. C'est le même phénomène lorsque quelque chose finit par avoir du succès et être populaire mais je pense que ça n'enlève pas la valeur de cette pleine conscience. Juste à côté de cela, voilà, il y aura plein de choses qui vont être développées parce que cela devient un marché et que cela devient un produit. »*¹⁸⁶ ou encore *« Je préfère avoir la version capitaliste et consumériste de Mindfulness qui soit implémentée dans une organisation pour autant qu'elle garde les bienfaits de Mindfulness. S'il faut la repeindre avec des dollars et des bras musclés et un langage d'output de productivité et de performance, pour autant qu'elle apporte ses bienfaits là où elle va, ça ne me dérange pas. »*¹⁸⁷.

Evidemment, cela renvoie aussi à la dimension spirituelle de la pleine conscience. Les gens s'interrogent : Comment un outil à la base d'origine peut-il perdre sa connotation bouddhiste ? Là ou d'autres pensent naïvement que la mindfulness peut, peut-être, les aider dans la résolution de leurs problèmes de stress ou de communication avec l'équipe. Après tout, il ne s'agit pas d'avaler une pilule qui va tout régler. Cependant et comme le précise *Ilios Kotsou*, ce n'est pas nécessairement mauvais mais plutôt un phénomène inévitable et très simple. Les sessions de mindfulness ont fonctionné pour certains et en voulant partager cela, un mouvement, voire même une tendance s'est développée. L'employeur qui veut vraiment aider ses travailleurs pourra faire la part des choses.

¹⁸⁴ Cf. Annexe. K. p.52.

¹⁸⁵ Cf. Annexe. A. p.3.

¹⁸⁶ Cf. Annexe. D. p.24.

¹⁸⁷ Cf. Annexe. C. p.21.

Ce qui nous amène à la conclusion que la mindfulness n'a pas que des avantages même si nous avons tendance à observer que les contrindications sont très peu nombreuses (et relèvent principalement du domaine médical). Cette dérive de *superficialité*, de phénomène de mode et de nouvel outil est dangereux : cela peut marcher à court terme mais au bout d'un moment, cette pratique sera oubliée puisque non approfondie mais juste effleurée, le concept s'essouffle alors. Notons également un deuxième danger, celui de la *récupération*, soit un phénomène de *matérialisme spirituel*. En effet, beaucoup des travailleurs qui vont pratiquer la mindfulness ont des attentes telles qu'une meilleure performance, une diminution du stress, etc. Bien sûr, par définition, c'est ce qu'un outil doit permettre au travailleur d'atteindre ses objectifs mais n'est-ce pas cela contreproductif ?

CONCLUSION GENERALE

Nous avons choisi de procéder à la rédaction d'un mémoire ayant attrait au management des entreprises et donc au rôle qui lui incombe. Dès le départ, il est question d'expérience professionnelle mais également d'une aventure humaine. C'est précisément pour cela que nous nous sommes intéressés aux outils, à l'input ou encore aux formations que les employeurs proposent et mettent à disposition des travailleurs. Beaucoup d'entreprises décident de se constituer un panel de formations, une sorte de boîte à outils, pour répondre aux besoins du personnel : un programme de développement de leadership pour un dirigeant, un projet de gestion de carrière, des évaluations individuelles régulières et encore bien d'autres formations.

Tout au long de nos recherches, nous avons observé que le monde des entreprises est sujet à un contexte socio-économique très volatile et que la situation des travailleurs ainsi que leur développement en sont fort impactés. Ainsi lorsque nous avons entamé notre étude, nous nous sommes interrogés sur le stress dans le cadre du travail. Après analyse, il s'avère qu'effectivement, le stress est en hausse significative chez les travailleurs, ce qui interpelle non seulement les employeurs mais aussi les gouvernements. Ce stress qui a un coût pour l'employeur peut également être dévastateur pour les individus qui en souffrent.

Il est vrai que, dans une certaine mesure, le stress peut être stimulant mais il ne faut pas le sous-estimer car un stress permanent mènera pour certains à court terme, mais d'office pour tous à long terme, à un mal-être au travail. Il est donc question du bien-être du travailleur qui est important avant tout pour lui mais aussi pour l'entreprise. Un travailleur qui ne se sent pas bien dans l'exercice de son travail ne sera pas efficace pour l'entreprise en termes de performance et d'objectifs à atteindre.

Pour s'épanouir dans le milieu professionnel, avoir de bonnes relations sociales au sein de l'équipe et de l'entreprise est crucial. Aussi, la hiérarchie, dont dépendent ces individus, y a un rôle prépondérant à jouer. Nous parlons donc des dirigeants qui ont été le noyau central de ce travail. En effet, qu'il s'agisse de l'analyse du stress ou de la performance des travailleurs, ou encore du leadership dont doivent faire preuve ces dirigeants, ces derniers ont un rôle clé car ils doivent servir de lien entre l'entreprise et le travailleur. Bref, ces problèmes liés au travail sont pour nous un point d'interrogation dans beaucoup d'entreprises et nous avons voulu apporter un autre regard sur ces phénomènes. Nous voulions soulever la question par le biais d'une autre approche.

C'est là où une analyse sur la mindfulness dans le cadre professionnel nous a paru innovante.

En effet, dans le panel de formations dont nous parlions précédemment, cet outil a plus particulièrement retenu notre attention. Il s'avère d'autant plus intéressant de par sa dimension nouvelle et ancienne à la fois. Son authenticité, est d'ailleurs, innovante et déroutante car forte de sa dimension spirituelle, elle s'adresse pourtant à un public de tous les horizons comme, par exemple, le cadre professionnel.

Nous avons donc analysé ce qu'il en est sur le terrain et dans la pratique afin d'identifier les réels avantages de la pleine conscience. Dès lors, en ce temps de crise, aussi bien économique que managériale, la mindfulness apporte-t-elle une réelle valeur ajoutée au monde du travail ?

Pour répondre à cette question, nous avons abordé deux points de vue différents et nous avons commencé par l'analyse de l'angle individuel. La pleine conscience tend à apporter des alternatives plutôt que des solutions, c'est là toute la particularité de cet outil. Nous avons procédé par l'analyse des résultats observés à travers les quatre piliers de ce mémoire : c'est-à-dire le stress professionnel, le bien-être au travail, le leadership effectif et le bon déroulement des relations sociales. En effet, ces derniers sont les rouages d'un management effectif et pour être plus précis encore, c'est auprès des dirigeants que nous avons effectué une étude empirique pour appuyer nos théories. Le travailleur attend de son entreprise qu'elle lui fournisse des moyens de se développer, de s'épanouir et ici le rôle des dirigeants est très important. Ainsi, la pleine conscience tient-elle ses promesses ? Peut-elle apporter un soutien aux travailleurs ?

Nous pensons que oui. Les résultats observés à l'aide des interviews réalisées ainsi que les études sur lesquelles nous nous sommes basés ont, pour la plupart, confirmé les effets bénéfiques de la mindfulness si un travailleur en applique les bases. Une autre des raisons pour lesquelles nous avons décidé de sonder les dirigeants. Entre un individu qui axe son leadership d'une façon plus efficace et un autre qui se sent beaucoup moins stressé, les résultats sont globalement très positifs ! Il y a tout de même quelques réserves car les travailleurs n'aiment, bien évidemment, pas se voir imposer les choses. Nous avons d'ailleurs vu que beaucoup ont commencé à intégrer la mindfulness dans leur sphère de travail (ainsi que dans leur sphère privée) via une démarche personnelle. Et ce que nous souhaitons porter à votre attention, c'est qu'une toute autre forme de leadership voit le jour : celui qui est accessible à tous.

Maintenant, il va de soi que tous les dirigeants n'ont pas besoin de ce genre d'outil pour recentrer leur focus attentionnel ou gérer leur stress. Certains individus sont nés « chef d'orchestre » et savent comment ils veulent diriger depuis leurs débuts. La mindfulness

s'adresse à monsieur tout le monde mais les dirigeants, en questionnement par rapport à leurs équipes ou objectifs, peuvent certainement y trouver de nouvelles ressources.

Au niveau organisationnel, la recherche s'est avérée également intéressante. Comme nous parlons de ce leadership accessible à tous, pourquoi ne pas en faire une culture d'entreprise ? Pourquoi ne pas intégrer la pleine conscience dans le déroulement des activités, que ce soit via des exercices de réflexion et de méditation avant une réunion ou des formules recourant à des sessions collectives. La performance est un bien bel objectif, vital à l'entreprise mais c'est justement une erreur que de vouloir imposer la même chose aux travailleurs. Cette nouvelle vision du leadership conduit à une nouvelle façon de gérer les équipes, et donc à grande échelle, à repenser l'organisation de l'entreprise.

Aujourd'hui, nous pouvons donc affirmer le fait que les travailleurs ont besoin de se sentir gratifiés par leurs leaders, ils ont besoin d'une véritable résonance au sein des équipes. C'est le rôle du dirigeant de mettre en place les bonnes conditions pour permettre cela : en apportant des possibilités d'autonomie, ce qui motive les travailleurs. Ainsi, en nous intéressant au leadership des dirigeants, nous pouvons affirmer que la *mindfulness* permet aux leaders de faire preuve *d'un leadership inspiré et inspirant*. Tout d'abord, en mettant en œuvre les bonnes conditions pour favoriser l'autonomie des collaborateurs. Ensuite, en répondant aux besoins de ces derniers de se réaliser et de s'épanouir au sein de l'entreprise.

Lorsque nous parlons de culture d'entreprise, il est important d'aborder l'aspect spirituel de la pleine conscience. La *mindfulness* a maintenu sa dimension spirituelle et bien que cela fasse peur à certains dirigeants et certaines organisations, c'est un des éléments principaux qui fait qu'elle peut apporter un nouveau regard, des nouvelles approches et réflexions par rapport à l'organisation du travail. N'est-ce pas surprenant de voir que des valeurs telles que la *compassion* et l'*empathie* sont usitées dans ce contexte ? Au vu de l'économie tant fragile qu'en mutation constante et de la concurrence agressive sur les marchés, la compassion et l'empathie sont-elles à leur place au sein de l'entreprise ?

A cela nous répondons : pourquoi pas ? Tout d'abord, il ne faut pas assimiler le terme de pitié à ceux d'empathie ou de compassion. Il s'agit plutôt, nous l'avons vu, de s'ouvrir aux autres, aux collègues et à leurs attentes mais aussi à soi-même en s'efforçant de définir nos propres objectifs de vie et nos ambitions professionnelles. Après cela, il est nécessaire de s'ouvrir à l'environnement extérieur et de s'aligner au mieux avec les objectifs de l'entreprise, tout en restant conscient de ce que nous voulons atteindre. Nous pensons que la pleine conscience, forte de cet aspect spirituel, invite le travailleur à aborder sa vie professionnelle d'une manière plus

ouverte et plus définie, notamment par la nécessité de se connaître soi-même et d'être bien conscient de ce qu'il veut atteindre. Notons aussi qu'il est capital que les travailleurs ne se sentent pas opprimés par une invasion de la mindfulness à tous les niveaux de l'entreprise. L'initiation doit rester un choix libre pour tous les individus.

Nous sommes en droit de nous poser la question de l'image de marque ou de l'outil marketing. Au cours de nos recherches, nous avons pu constater à quel point la mindfulness est étudiée et envisagée dans les entreprises. L'expérience Google s'est développée à toutes les autres entreprises de la Silicon Valley et aujourd'hui, même en Belgique, nous sommes face à un développement accru de cet outil. Peut-être trop rapide d'ailleurs ! Certes, la plupart des gens qui proposent des cycles de pleine conscience en entreprise sont souvent des experts qui pratiquent eux-mêmes depuis de nombreuses années mais le risque de voir une commercialisation de la pleine conscience est bel et bien présent. Il revient donc aux employeurs d'être vigilants et de ne pas se contenter d'intégrer un programme de pleine conscience en entreprise juste parce que cela devient courant et qu'il paraît que ça marche !

Que ce soit d'un point de vue individuel ou organisationnel, le terme de l'exemplarité est également survenu à de nombreuses reprises. Les dirigeants que nous avons interrogés ont tous commencé par pratiquer avant d'intégrer des sessions de pleine conscience en entreprise, ce qui a donné envie aux collaborateurs, pour qui des sessions étaient accessibles, de tenter l'aventure !

Il y avait peu de données chiffrées et quantifiables sur le sujet. Bien qu'étudiée à de nombreuses reprises dans le domaine de la médecine, la pleine conscience n'a que récemment fait son entrée dans le monde des entreprises. La question de son efficacité et de sa légitimité dans le monde du travail est donc encore ouverte et nécessite encore d'autres études et enquêtes, chiffrées cette fois. Telle aura donc été la plus grosse difficulté de ce travail. Les conclusions sont donc basées sur les interviews réalisées ainsi que des méta-études, principalement rédigées en anglais (Shapiro, 2006 ; Kabat-Zinn, 1994).

Finalement , la mindfulness est-elle un outil bénéfique au management des entreprises ?

Nous ne pouvons répondre à cette question avec certitude mais elle apporte sûrement des possibilités d'évolution et de prises de conscience de la part des travailleurs et de l'entreprise. C'est là que selon nous réside toute sa force. Elle n'impose rien. Elle invite à rester conscient du moment présent, du travail qui nous rend malade, de nos horaires de travail qui ne nous conviennent pas forcément, des relations avec tel collègue qui ne se passent pas très bien, etc. Le tout est d'agir au lieu de réagir, de ne pas laisser nos émotions prendre le dessus face à une

certaines situations. Voilà le réel élément qu'apporte la mindfulness et qui fait son succès : elle ne se présente pas comme le nouvel antidépresseur à intégrer pour guérir le stress des employés, l'approche se veut différente.

Ensuite, nous avons abordé la question de la stratégie marketing. La mindfulness peut aussi mener à un risque de superficialité, de vulgarisation. Il ne faut surtout pas en faire un outil commercial. Si nous revenons à la dimension spirituelle de la pleine conscience, nous constatons qu'il est impossible en fait d'en faire un modèle et bien qu'elle soit érigée en tant que tel, la notion d'outil, selon nous, n'est pas la meilleure des dénominations pour caractériser la mindfulness. La qualifier d'art de vivre pour l'individu et dans l'entreprise est plus approprié ! Ainsi dans le cadre professionnel, nous pourrions parler d'un art du travail !

N'oublions pas que notre étude était centrée sur les effets bénéfiques de la mindfulness. Bien que nous ayons parlé des contre-indications à la pratique de la mindfulness ainsi que de la marchandisation autour de cet outil, nous n'avons pas analysé en profondeur les effets négatifs éventuels.

En conclusion, l'élaboration de ce mémoire et le processus de réflexion par lequel nous avons voyagé nous a confirmé le fait que beaucoup d'entreprises, principalement les plus grandes, bénéficient de nombreux programmes, formations,... pour répondre aux besoins des travailleurs. Certes, il y en a sûrement beaucoup plus qu'il n'en faut mais nous avons été surpris de voir que beaucoup de ces dernières avaient saisi l'importance de faire en sorte que le travailleur puisse s'épanouir au sein de l'organisation, avec ses collègues de travail et à travers l'autorité de sa hiérarchie. De fait, l'intégration d'un programme de pleine conscience au sein d'une entreprise en est l'exemple parfait !



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BALSEINTE, M., BELET, D., CAHUZAC-FERON, M-H., CAMPILLO, V., CHARLIER, P., DELMAS-GOYON, F.,..., MARTINI, E. (2014). , *Spiritualité et Leadership dans les organisations*, Strasbourg : éd. Colligence.
- BOUCHER, P. et LESCURE, S.,(2007). *Vous avez dit leadership !*, France : éd. Afnor.
- CHASKALSON, M.,(2011). *Méditer au travail pour concilier sérénité et efficacité*, Paris : éd. Des Arènes.
- CHASKALSON, M. (2011). *The Mindful Workplace*, Chichester : éd. Wiley-Blackwell.
- COTTRAUX, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*, Issy-les-Moulineaux : éd. Elsevier Masson.
- HASSID, O., (2011). *Le management des risques et des crises* (3^{ème} édition). Paris : éd. Dunod.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. et JOHNSON, D. (2008). *Management of organizational behavior : Leading Human Resources*, Upper Saddle River : Pearson education.
- HENRY, S.(2012),. *Quand les décideurs s'inspirent des moines*, Paris : éd. Dunod.
- KABAT-ZINN, J.(2009). , *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience* (adapté par C. ANDRE et C. MASKENS), Paris : éd. J'ai lu.
- KARNAS, G. (2011) *Psychologie du travail*, Mayenne :éd. Puf.
- KASANDA, A., KWESHI, O., DUPRIEZ, P., RETTOVA, A., TSHISUAKA, P., FORNET-BETANCOURT, R. et VANDERLINDEN, B. (2013). *Dialogue interculturel, Cheminer ensemble vers un autre monde possible*, Paris : éd. L'Harmattan.
- KOTSOU, I.,(2013). *Petit cahier d'exercices de pleine conscience*, France : éd. Jouvence.
- PETIT, V-C.(2013). *Leadership, l'art et la science de la direction d'entreprise*, France : éd. Pearson.
- ANDRE, C.RHABI, P., ANDRE, C., RICARD, M., LESIRE, C. & KOTSOU, I. (2013). *Se changer, changer le monde*, Paris : éd. L'Iconoclaste.

RICARD, M.(2008). *L'art de la méditation*, Paris : éd. Pocket.

RAPPORTS, ENQUETES EN LIGNE

SECUREX.(2008). *Stress au travail, Belgique 2008*. (p.10). Adresse URL : https://secure.securex.eu/be/website/zzbe/public/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_fr/2FEB9D493A844863C125746D002E6479_00_fr.pdf (consulté en novembre 2013).

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). (2013) *Ensemble vers le succès: rapport annuel 2013 de l'EU-OSHA* (p.7). Adresse URL : https://osha.europa.eu/fr/press/press-releases/working-together-for-success-eu-osha-annual-report-013?utm_source=oshmail&utm_medium=email&utm_campaign=oshmail-145 (consulté en juillet 2014).

HASSARD, J., TEOH, K., COX., T., DEWE, P., COSMAR, M. & VAN DEN BROECK, K. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks* Adresse URL : https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (consulté en juillet 2014).

SECUREX Group., *Le belge continue à réaliser de belles performances malgré la pression et le stress : gare au burn-out ?* Communiqué de presse, Bruxelles, 7 juin 2011. Adresse URL : <http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/pressreleases/CP-110607-Stress.pdf> (consulté en novembre 2013).

SECUREX Group. (2010). *Le travailleur belge devient-il moins performant ?* (p.5). Adresse URL : <http://www.securex.be/fr/detail-page/Whitepaper-Le-travailleur-belge-devient-il-moins-performant--Benchmark-Belgique-2010/> (consultée en juin 2014).

SD WORX, *Le leadership flexible: en route vers un autre rôle pour les dirigeants*. Communiqué de presse, Anvers, 16 mai 2012. Adresse URL : <http://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/publications/actualites/2012-05-16-leadership-flexible> (consulté en août 2014).

WLODARSKI, O. (mai, 2013) *Evaluation de la stratégie nationale en matière de bien-être au travail* 2008-2012. Adresse URL : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=39435> (Page consultée en juillet 2014).

SECUREX Group. (2013). *Trop de stress chez les travailleurs implique également de gros tracas pour l'employeur*, Communiqué de presse, Bruxelles, 5 février 2013. Adresse URL : <http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/pressreleases/PR-140205-Stress-travail-FR.pdf> (consultée en avril 2014).

SD Worx, SA Belgique (2013). *Enquête sur cent aspects pertinents pour la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des collaborateurs auprès de 2.500 travailleurs belges représentatifs pour le marché belge du travail*. Communiqué de presse, Anvers, 29 janvier 2014. Adresse URL : <http://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/publications/communiques-presse/2014-01-29-travailleurs-belges-re%C3%A7oivent-trop-peu-de-chances-de-promotion> (consulté en février 2014).

CORTEN, P. (s.d.). *Souffrances mentales et émergentes au travail*. (p.9). Adresse URL : <http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/LaClinique/Clinique1.htm> (consulté en août 2014).

FLOHIMONT, V., LAMBERT, C., BERREWAERTS, J., ZAGHDANE, S., DESSEILLES, M. et FUZVA, A.(2013). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*. (p.10). Adresse URL : <http://www.sesentirbienautravail.be/content/guide-pour-la-prevention-des-risques-psychosociaux-au-travail> (consulté en novembre 2013).

ETUDES & ARTICLES EN LIGNE

LYUBOMIRSKY, S. (2005). *The benefits of frequent positive affects : Does happiness lead to success?* (p.825). The American Psychological Association. Adresse URL: <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/LKD2005.pdf> (consulté en juillet 2014).

KABAT-ZINN, J. (2011). *Quelques réflexions sur les origines de la MBSR, volume 11* (n°1), pp. 6-7. Adresse URL : http://www.association-mindfulness.org/docs/KABAT_ZINN_Version_franaise.pdf (consulté en août 2014).

BONDOLFI, G. (2004) Les approches utilisant des exercices de méditation de type “mindfulness” ont-elles un rôle à jouer ? *Santé mentale au Québec*, vol. 29, (n°1). 2004, p.137-145. Adresse URL : <http://www.erudit.org/revue/smq/2004/v29/n1/008827ar.pdf> (consultée en juillet 2014).

MARK, J., WILLIAMS, G. et KABAT-ZINN, J. (24 juin, 2011). Mindfulness, diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications et the intersection of science and Dharma, *Volume 12 (n°1)*, p.2. Adresse URL : <http://oxfordmindfulness.org/wp-content/uploads/Williams-Kabat-Zinn.pdf> (consulté en août 2014).

ARTICLES DE REVUE EN LIGNE

GEORGE, B. (s.d.) Mindful Leadership: Compassion, contemplation and meditation develop effective leaders, *The European Financial Review*. Adresse URL : <http://www.billgeorge.org/page/mindful-leadership-compassion-contemplation-and-meditation-develop-effective-leaders> (consulté en août 2014).

RIOU-MILLIOT, S. et SENDER, E. (Juillet, 2013). L’esprit guérit le corps. *Sciences et avenir*, (797), p. 30-38. Adresse URL : <http://www.sciencesetavenir.fr/a-voir-a-faire/20130627.OBS4897/sciences-et-avenir-797-il-est-sorti.html> (consulté en juillet 2014).

GOMEZ, V. (novembre, 2012). L’essor de la pleine conscience. *Inexploré*, hors-série, n°1. Adresse URL : http://www.pleine-conscience.be/wp-content/uploads/2012/11/2013_Linexploire.pdf (consulté en juillet 2014).

SCHNEIDER, D. (2010,4 août) *Mindfulness helps soldiers*. Adresse URL : <http://www.army.mil/article/43269/mindfulness-helps-soldiers-cope/> (consulté en avril 2014).

INREES. (s.d.). La Californie invente la sagesse 2.0, *Air du temps*. Adresse URL : <http://www.inrees.com/articles/californie-invente-sagesse/> (consulté en octobre 2013).

- GEORGE, B. (2012, 26 octobre) Mindfulness Helps You Become a Better Leader, *Harvard Business Review*. Adresse URL : <http://blogs.hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a/> (consulté en avril 2014).
- THIELST, G. (2012, 18 juin). Mindfulness ensures focus, *Borsen (health)*. Adresse URL : <http://potentialproject.com/news/in-the-media/173-mindfulness-ensures-focus-at-carlsberg-it.html> (consulté le en juillet 2014).
- BREGMAN, P. (2012). If You're Too Busy to Meditate, Read This, *Harvard Business Review*. Adresse URL : <http://blogs.hbr.org/2012/10/if-youre-too-busy-to-meditate/> (consultée en juin 2014).
- CONFINO, J. (2013, 5 septembre). Google seeks out wisdom of Zen master Thich Nhat Hanh, *theguardian*. Adresse URL : <http://www.theguardian.com/sustainable-business/global-technology-ceos-wisdom-zen-master-thich-nhat-hanh> (consulté en juillet 2014).
- DOLMAN, E. et BOND, D. (2011). Mindful leadership : Exploring the value of a meditation practice. *The Ashridge Journal*. Adresse URL : [http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/966EA4406D050D388025784C00544774/\\$file/MindfulLeadership.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/966EA4406D050D388025784C00544774/$file/MindfulLeadership.pdf) (consulté en août 2014).
- GOLEMAN, D. (2013). The Focused Leader, *Harvard Business Review*. Adresse URL : <http://hbr.org/2013/12/the-focused-leader/ar/1> (consulté en juillet 2014).
- NICHOLSON, N. (2013). Managers: méditez pour retrouver le sens des affaires, *L'Express*. Adresse URL : http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/managers-meditez-pour-retrouver-le-sens-des-affaires_1208692.html (consulté en janvier 2014).
- WILLIAMS, R. (2011). Leadership: Today's workplace needs mindful leaders, *Financial Post*. Adresse URL : <http://business.financialpost.com/2011/04/27/todays-workplace-needs-mindful-leaders/> (consulté en août 2014).
- HANSEN, D. (2012, 31 octobre). A guide to mindfulness at work, *Forbes magazine*. Adresse URL : <http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/20-Citer-selon-les-normes-de-l-APA?tab=108> (consulté en août 2014).

MARK, J., WILLIAMS, G. et KABAT-ZINN, J., 2011). p.2. Adresse URL : <http://oxfordmindfulness.org/wp-content/uploads/Williams-Kabat-Zinn.pdf> (consulté en août 2014).

ARTICLE D'UN QUOTIDIEN EN LIGNE

CAITLIN, K. (2012, 28 avril) O.K., Google, Take a Deep Breathe, *The New York Times*. Adresse URL : <http://www.nytimes.com/2012/04/29/technology/google-course-asks-employees-to-take-a-deep-breath.html?pagewanted=1&r=1> (consulté en avril 2014).

FANELLO, L. (2013, 12 octobre) La méditation aurait-elle un impact sur la performance au travail ?, *La Libre*. Adresse URL : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/la-meditation-aurait-elle-un-impact-sur-la-performance-au-travail-5258c5683570d36e85e383c3> (consulté en janvier 2014).

GARDINER, B.(2012) Business Skills and Buddhist Mindfulness, *The Wall Street Journal*. Adresse URL : <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303816504577305820565167202> (consulté en novembre 2013).

DOCUMENTS ELECTRONIQUES

BIERCE, K. (2013). *Why Managers Should Meditate: It's Good for Business*. Adresse URL : <http://www.triplepundit.com/2013/05/managers-meditate-good-business/> (consulté en janvier 2014).

BRYANT, B. et WILDI, J. (2008). *Perspectives for managers*. Adresse URL : http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM162_LR_Bryant_Wildi.pdf?MK_CMPG_SOURCE=webletter-sep-08&wt.mc_id=webletter-sep-08 (consulté en août 2014).

BARTH, S. (2013). Réflexions novatrices, comment les entreprises stimulent l'innovation : *Krauthammer University*. Adresse URL : <http://www.krauthammer.com/node/3738> (consulté en août 2014).

SITES WEB

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Adresse URL : <https://osha.europa.eu/fr/front-page> (consulté en novembre 2013).

CPS – Emotions

Adresse URL : <http://www.cps-emotions.be/mindfulness/> (consulté en janvier 2014).

Emergences

Adresse URL : <http://www.emergences.org/> (consulté en janvier 2014).

Itam

Adresse URL : <http://www.itam.be/> (consulté juillet 2014).

La Pleine Conscience en Belgique

Adresse URL : <http://www.mindfulness-belgium.net/> (consulté en novembre 2013).

L'association pour le développement de la mindfulness

Adresse URL : <http://www.association-mindfulness.org/index.php> (consulté en février 2014).

Philosophie et management (philoma)

Adresse URL : <http://www.philosophie-management.com/php/index.php> (consulté en octobre 2013).

Pleine Conscience

Adresse URL : <http://www.pleine-conscience.be/> (consulté en janvier 2014)

.

Respect au [travail.be](http://respectautravail.be)

Adresse URL : <http://respectautravail.be/> (consulté en février 2014).

Sd worx

Adresse URL : <http://www.sdworx.be/fr-BE/Accueil> (consulté en juillet 2014).

Securex

Adresse URL : <http://www.securex.be/fr> (page consultée en janvier 2014).

SPF Emploi

Adresse URL : <http://www.emploi.belgique.be/home.aspx> (consulté en novembre 2013).

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA).

Adresse URL : <https://osha.europa.eu/fr/front-page> (consulté en août 2014).

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN.

Adresse URL : <https://www.uclouvain.be/319157.html> (consulté en 2014).

HOPITAL ERASME-ULB.

Adresse URL : <http://www.erasme.ulb.ac.be> (consultée en mai 2014).

Coporate-based Mindfulness Training.

Adresse URL : <http://www.mindfulness.hk/en/release-pressure> (consulté en août 2014).

Association pour le développement de la mindfulness (ADM).

Adresse URL : <http://www.association-mindfulness.org/index.php> (consulté en août 2014).

Fédération Général du Travail de Belgique, *Résultats de notre enquête sur le bien-être au travail.*

Adresse URL : http://www.abvv.be/web/guest/files-fr/-/file/2275184/&p_1_id=10621 (Page consultée en mai 2014).