

# Décider en pleine conscience

► La méditation aurait-elle un impact sur la performance au travail ?

► Étudiée de plus en plus, elle pénètre peu à peu la sphère des entreprises.

Eclairage **Liliane Fanello**

Il y avait 800, le 28 septembre à l'ULB, réunis pour deux heures de méditation sur le thème "cultiver le calme dans l'adversité". Pas des mystiques ou des sortes d'illuminés. Juste des gens comme vous et moi, cadres, employés, chefs d'entreprise, chômeurs, fonctionnaires... La journée était organisée par l'asbl Emergences, derrière laquelle on retrouve, entre autres, Ilios Kotsou (intervenant sur les thèmes de l'intelligence émotionnelle, du bonheur, du changement et de la pleine conscience, notamment à l'ULB et la Louvain School of Management), Christophe André (psychiatre français) et Matthieu Ricard (moine bouddhiste et traducteur français du dalai-lama).

Inspirée par l'adage de Gandhi selon lequel on contribue à changer le monde en se changeant soi-même, Emergences s'intéresse notamment à la pratique de la pleine conscience. De quoi s'agit-il ?

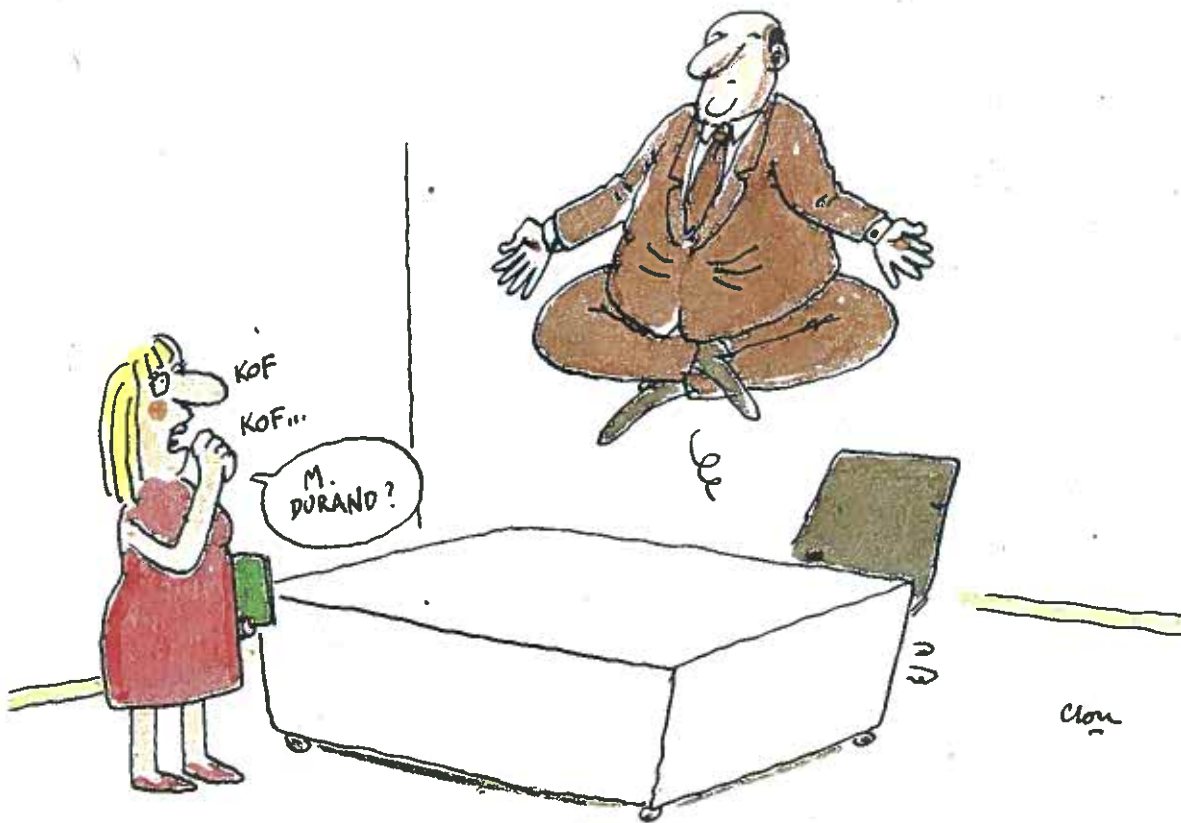
La pleine conscience, ou mindful-

## Épinglé

### Ne pas se couper du monde

**A lire.** "Méditer n'est pas se couper du monde, mais se relier plus fortement et plus intelligemment à lui", lit-on dans le livre "Méditer au travail pour concilier sérénité et efficacité", préfacé par Christophe André (août 2013). Celui-ci indique, entre autres, qu'il est faux de penser que méditer est synonyme de s'arrêter de travailler.

Dans le livre "Se changer, changer le monde", de l'asbl Emergences (septembre 2013), les auteurs soulignent à quel point notre monde est soumis aux "vols de l'attention". Internet, smartphones, pression du temps... "La pleine conscience, c'est juste empêcher le vagabondage mental qui n'est source ni de bien-être ni de performance, et ramener notre mental au moment présent", insiste Ilios Kotsou.



ness, est un état de conscience résultant du fait de porter son attention, de manière intentionnelle, au moment présent. C'est aussi une méthode de méditation d'inspiration bouddhiste, laïcisée et codifiée en dehors de toute conviction ou pratique religieuse, en d'autres mots, remise aux goûts occidentaux par John Kabat-Zinn, professeur de médecine à l'université du Massachusetts.

Cet entraînement de l'esprit est le sujet d'un nombre croissant d'articles scientifiques démontrant les effets bénéfiques d'une pratique méditative sur nos capacités mentales, sur la concentration, la stabilité de l'attention, la flexibilité mentale, la créativité, la résistance au stress...

La pleine conscience connaît des développements dans les domaines médical et psychologique. Mais aussi du management qui commence à s'y intéresser. "Aux Etats-Unis, des entreprises comme Google ont introduit des programmes de pleine conscience", affirme Ilios Kotsou (notre photo). "Je rencontre aussi des directeurs de grosses sociétés, qui ont envie d'implémenter la pleine conscience dans leur entreprise. Cela part souvent de la pratique person-

nelle, mais à mon avis, cela va s'étendre, car c'est un mouvement de fond."

L'Ecole de Management de Grenoble a, quant à elle, lancé une chaire, intitulée "Mindfulness, bien-être au travail et paix économique", qui s'inscrit dans le prolongement d'une action engagée par l'école depuis 1998 sur le sujet "stress, bien-être et performance au travail". Parce que c'est bien de performance qu'il est question, au bout du compte.



"Le monde de changements dans lequel nous vivons crée beaucoup d'instabilité pour les entreprises, et énormément de pression pour les dirigeants et les travailleurs", commente Ilios Kotsou. "La manière dont on va prendre les décisions en situation de pression est extrêmement importante. La prise de décision est d'ailleurs une des compétences les plus critiques pour un leader."

La plupart des cadres et dirigeants travaillent désormais à flux tendu, sous la dictature de la réactivité et de l'immédiateté. "En situation de stress, les décisions risquent d'être prises de manière réactive." La pleine conscience permet d'agir librement, avec une plus grande clarté de l'esprit, et donc une prise de re-

cul plus importante. "Elle permet alors d'apporter une réponse qui est plutôt une action qu'une réaction."

"Bill George, professeur de pratiques managériales à la Harvard Business School, pense que la pleine conscience est vraiment un facteur de résilience dans les organisations", poursuit Ilios Kotsou. "Elle rend les leaders plus calmes, plus empathiques et plus altruistes. Ils ont une meilleure capacité de concentration, mais aussi d'ouverture au contexte, ce qui rend leurs décisions plus efficaces, notamment dans les situations difficiles."

"Même si j'ai tendance à croire que la méditation est une démarche assez solitaire, peut-être difficile à appréhender, je suis convaincue de la puissance de ce type d'approche", estime Muriel Hanikenne, Career Development Manager dans un grand groupe du secteur de l'énergie. "En effet, la plupart des managers manquent de la prise de recul et du temps nécessaires pour réfléchir, au-delà de leurs prismes et croyances, et au-delà des enjeux économiques, aux enjeux humains et sociétaux de leur mission."

Muriel Hanikenne part du constat qu'à partir du moment où un leader est rayonnant et en phase avec ses valeurs, cela se répercute, cela fait tache d'huile. "L'équipe, plus alignée, est plus motivée et plus performante."