

GROUPE DE CONFIANCE

**LETTRE D'INFORMATION N°32**

**OCTOBRE 2021**



Mme Laurence Commandeur a contribué à la mise en place de programmes de pleine conscience au sein de différentes entreprises. Le Groupe de confiance vous propose son interview afin d'illustrer, grâce à l'expérience du terrain de Mme Commandeur, le texte "La pleine conscience dans le monde du travail : un outil, de nouvelles perspectives, des potentiels et des limites" publié dans sa lettre d'information n°30 de février 2021.

En vous souhaitant une bonne lecture.

# REGARD PRATIQUE

## Interview de Madame Laurence Commandeur

Laurence Commandeur est directrice des relations sociales ainsi que responsable risques psycho-sociaux (RPS) et qualité de vie au travail chez Hewlett Packard Entreprise (HPE), France. Psychologue du travail, spécialiste du changement, formée à l'analyse systémique et aux approches de pleine conscience, elle accompagne en individuel et en collectif un grand nombre de transformations. Sa carrière chez HPE a démarré en 1998.

La pleine conscience ou « *mindfulness* » en anglais est une pratique laïque consistant en un entraînement de l'esprit à être dans l'instant présent, intentionnellement et sans jugement. Son efficacité est aujourd'hui reconnue scientifiquement pour aider à la gestion du stress et à la régulation émotionnelle, notamment.

**1) Laurence Commandeur, pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivé à mettre en place des pratiques de pleine conscience dans le contexte professionnel ?**

En tant que professionnelle des ressources humaines également formée aux approches de pleine conscience, j'ai perçu de très intéressantes applications et synergies de cette pratique dans le monde de l'entreprise.

Notre attention zappe et s'éparpille, c'est naturel. Nous avons de la peine à nous discipliner, c'est également naturel. Par exemple, tout en étant en réunion, nous sommes attirés par nos courriels, nos téléphones. Nos pensées nous entraînent par-ci par-là, vie privée et professionnelle se confondent. Alors que nous devons prendre d'importantes décisions, ces différentes distractions peuvent ainsi perturber psychologiquement, émotionnellement et cognitivement ce processus.

Avec l'accroissement des outils technologiques de communications (courriels, messageries en ligne, différentes plateformes collaboratives "sharepoint", téléphone, SMS, ...), j'ai constaté que de nombreuses personnes ont des problèmes de dispersion d'attention et d'épuisement (burn out), notamment.

La pleine conscience aide à apprivoiser les pensées, la fugacité de l'esprit et la dispersion de l'attention. Sa pratique peut nous aider à nous centrer, à rester concentré-e-s et à focaliser notre attention dans le contexte professionnel où le multitâche<sup>1</sup> explose.

Ainsi, j'ai proposé à l'entreprise de mettre en place des sessions pour travailler ces aspects de centrage attentionnel.

**2) Quel type de programme avez-vous mis en place ?**

J'ai adapté au monde professionnel un protocole dont le programme se déploie sur 8 séances d'environ 90 minutes, issu du programme de « réduction du stress basé sur la pleine conscience » (MBSR).

Je l'ai proposé sur différents sites de l'entreprise, à Lyon, Grenoble et Paris. Le premier a eu lieu en 2014 et a regroupé une quinzaine de personnes, d'horizons et de niveaux hiérarchiques distincts dans l'entreprise. Ces personnes se sont inscrites volontairement suite à une conférence, organisée en interne, afin de présenter le programme.

**3) Quels ont été les objectifs de la démarche entreprise ?**

Je suis partie d'une hypothèse, basée sur un vécu personnel. En tant que professionnelle des ressources humaines, je recevais des gens proches du "burn out" et/ou qui m'expliquaient leurs difficultés, liées par exemple au multitâche. Le programme d'apprentissage avec la pleine conscience a ainsi été orienté vers l'apprivoisement attentionnel et le centrage des collaboratrices et des collaborateurs. Il s'est adressé à tout le monde, pour autant que la personne soit intéressée.

**4) Quels ont été les prérequis nécessaires à l'implémentation du programme ?**

L'engagement personnel de chaque participant-e dans le programme est le seul prérequis. Sans implication personnelle, il n'y a aucun effet, c'est garanti ! Le programme s'est déroulé sur plusieurs mois. Une période plus ou moins longue d'apprentissage favorise un temps de maturation, de pratique et de digestion dans l'idée de l'intégration de la pratique au quotidien. S'engager dans ce programme consiste à s'engager pour soi-même.

<sup>1</sup> Accomplir plusieurs tâches à la fois : lire un mail et répondre au téléphone, ainsi que fixer un rendez-vous par exemple

## 5) Pouvez-vous décrire ce processus ?

Le programme se compose de 8 séances d'environ 90 minutes, sur plusieurs mois. Le nombre de participant-e-s par groupe est limité à 15 personnes. Les séances se déroulent sur le site de l'entreprise, dans une grande salle pourvue de chaises, de tapis et de coussins. Elles ont lieu sur l'horaire de midi.

Un pré-première séance est organisée afin de travailler la dynamique de groupe, de créer une alliance entre des personnes qui vont vivre une expérience ensemble, ce qui crée des liens forts. Il s'agit de se présenter les un-e-s aux autres, de mettre en place les règles du groupe (la confidentialité concernant les échanges et les observations, le respect des participant-e-s les un-e-s envers les autres), et de s'engager dans le programme.

L'animateur doit être dûment formé afin de guider le groupe, de pouvoir gérer le temps, le cadre, le sentiment de sécurité/confiance au sein du groupe. C'est fondamental particulièrement dans un environnement professionnel, notamment pour que les gens puissent s'exprimer et vivre au mieux cette expérience.

Chaque séance porte sur une thématique (le pilote automatique<sup>2</sup>; le stress, la présence à soi ; les pensées et les faits, communication et relations interpersonnelles, etc.) et donne lieu à des moments de pratiques et d'échanges.

La pratique étant fondamentale, deux exercices à répéter chaque jour jusqu'à la séance suivante sont indiqués aux participant-e-s. L'un formel (s'interrompre quelques minutes et suivre un exercice de pratique méditative – ancrage sur la respiration, le corps, les sens, les pensées, etc.), l'autre informel (par exemple, centrage sur une activité – manger, se laver les mains, cultiver une attitude dans la vie courante).

Des enregistrements audio sont mis à disposition des participant-e-s pour accompagner les exercices hors des séances, de même que des propositions de lecture.

En début de chaque séance, du temps est dédié à l'expression permettant au participant-e-s de partager, s'ils/elles le souhaitent, leurs expériences concernant les exercices effectués. Cela nourrit le champ d'expériences collectives et individuelles. Une personne peut par exemple dire qu'il-elle n'a pas fait cet exercice

<sup>2</sup> Vous marchez et, tout à coup, vous vous rendez compte que vous n'avez pas de mémoire des quelques minutes précédentes. Peut-être avez-vous-même raté le lieu où vous alliez. Vous lisez un livre, de vous demander ce que vous venez de lire. Vous étiez ailleurs ! D'un coup, vous vous réveillez et êtes de nouveau vraiment là. C'est le mode du « pilotage automatique » : le corps est ici, l'esprit est ailleurs. Dans ces moments, nous sommes perdu-e-s dans nos pensées, déconnecté-e-s de l'expérience actuelle. C'est utile car nous pouvons faire deux ou trois choses en même temps, mais lorsqu'il s'agit de stress, d'émotions ou autre, cela peut ne pas être aidant, tant il peut arriver que nos réactions automatiques soient inadéquates alors. (ndrl)

et ajouter « quand j'écoute ce que l'autre a vécu, je me dis que je vais essayer ».

Dans l'apprentissage de la pleine conscience, il y a toute une partie sur la gestion du stress. Nous apprenons à porter notre attention sur nos expériences (respiration, corps, pensées, émotions) et à repérer les indicateurs de stress. Ainsi, selon nos signaux internes, nous pouvons entreprendre quelque chose pour prendre soin de la situation plutôt que de nier, foncer, s'user, se brûler.

Tant pour l'animatrice-teur que pour les participant-e-s, c'est un engagement personnel très fort. Nous sommes sur des concepts profonds (cadre, engagement, attitudes cultivées avec la pleine conscience – bienveillance, lâcher prise, patience, ...). J'avoue avoir été témoin de moments exceptionnels : dans un cadre professionnel, alors que l'expression y est volontaire et non obligatoire, des gens se sont livrés et ont partagé de manière admirable.

## 6) Quels noms avez-vous donné au programme ?

Il s'est appelé "Programme de développement autour de la pleine conscience", "Séminaire sur l'attention" ou "Travail sur l'attention".

Le choix des mots est important quand on introduit de tels projets dans un environnement où il n'y a pas forcément une maturité collective autour des concepts qu'ils véhiculent. C'est donc fondamental de trouver un angle adéquat avec des mots permettant aux personnes de s'approprier la démarche. Sinon, on crée une résistance.

En systémique cela est fondamental : pour introduire un changement dans un collectif, il faut trouver un changement acceptable. Il y aura toujours des résistances, c'est normal, parce qu'il y a des peurs. Lorsqu'on aide le groupe à apprivoiser l'évolution, lorsqu'on accompagne la majorité à maturité, apte à accepter le concept, alors tout le groupe change.

## 7) De la proposition à la mise en place du programme, quelles étapes ont été nécessaires ?

En tant que Directrice des Relations Sociales, Responsable Risques Psycho-Sociaux (RPS) et qualité de vie au travail de l'entreprise au niveau national, j'ai porté le projet. Bien connaître l'environnement où l'implanter et s'y ancrer est fondamental pour la mise en place du programme.

Chez HPE, les fondateurs étaient des ingénieurs humanistes. Bien que cet univers soit hautement technologique et compétitif, il y a une culture très ouverte sur l'humain. Ce terrain a facilité l'introduction d'une démarche de pleine conscience. Dans un autre environnement et une autre culture d'entreprise, j'aurais probablement trouvé un autre angle d'approche.

Sur chaque site où le programme a été mis en place, je me suis appuyée sur les directions des sites et les RH (logistique, information). Nous avons systématiquement démarré par une conférence, afin de présenter la pleine conscience au plus grand nombre et d'informer sur le programme à venir.

### **8) Quels ont été les obstacles que vous avez rencontrés ?**

Dans mon expérience, la hiérarchie me laissait faire, mais ne souhaitait pas en parler ou mettre le programme sous le feu des projecteurs. Ce n'est par exemple pas devenu un argument ou un plan marketing. Tant mieux ! Je redoute l'instrumentalisation de la pleine conscience. De nombreuses personnes en ont parlé comme d'un vrai miracle. C'est une illusion et un écueil. La pratique nécessite en effet beaucoup de travail personnel.

Dans mon expérience, j'ai apprécié d'être comme un courant sous-terrain, qui se propage de bouches à oreilles parce que c'est le meilleur moyen de changer le terrain en douceur.

La direction n'a pas déployé ce programme à son niveau, ne se sentant peut-être pas à maturité pour entrer dans ce champ-là. Mais elle me laisse faire. J'y vois une conscience de l'intérêt pour de tels programmes. Par ailleurs, de nombreuses personnes m'en parlent régulièrement, cela fait son chemin.

### **9) Comment pourriez-vous décrire les résultats obtenus ?**

Ce n'est pas évident de mettre des indicateurs sur ces mécanismes. Je prends souvent l'image d'une mosaïque. Un tel programme modifie la couleur par petites touches qui peu à peu transforment la couleur globale de la mosaïque. Si nous regardons de près, on ne voit pas immédiatement la différence mais de loin, c'est clair. Ça change dans le temps, cela se fait en douceur et c'est assez complexe à mesurer.

Pour nous, l'hypothèse a été confirmée. Les participant-e-s ont parlé d'un avant et d'un après. J'ai eu beaucoup de retours témoignant d'un changement positif dans l'approche du travail, la communication avec les collègues et la hiérarchie. Les gens disent être plus apaisés.

Des managers ont exprimé s'être vraiment aidé-e-s les un-e-s les autres, générant une nouvelle forme de coopération et d'entre-aide positive. Des managers qui s'aident et accompagnent leurs équipes, c'est plus intéressant, plus bénéfique pour l'entreprise et les individus, plutôt que d'être dans un mode de compétition destructeur.

L'expérience suivante autour de l'acceptation a mené à des résultats très intéressants. Lors d'un exercice impliquant un repas à prendre en commun, chaque participant-e est invité-e à amener ce qu'il/elle souhaite,

sans aucune coordination. Chacun-e est encouragé-e ici à expérimenter l'acceptation de ce qui arrive.

A chaque fois que je propose un tel exercice, tout est en abondance et tout est "juste". Chacun-e pense à ce qui est nécessaire (serviettes, eau, services, ...), de telle manière à ce qu'il ne manque rien au final. Cela explicite le fait qu'il n'est pas nécessaire de s'écharper pour amener ceci ou cela, ou se vanter d'être meilleur pour ci ou pour ça. Naturellement, si on est tranquille à l'intérieur de soi et qu'on est dans une intention bienveillante envers l'autre, tout est « juste ». J'encourage les gens dans leur travail à se rappeler de cette expérience pour la transposer dans leurs projets.

Dans la pleine conscience, nous cultivons l'attitude qui consiste à s'abstenir de juger, de connoter, à accepter ce qui est là, à prendre et apprivoiser l'instant tel qu'il est, même si ce peut être difficile pour la personne. Il y a en effet dans l'apprentissage tout un volet concernant les difficultés, les situations difficiles. Lorsque nous cultivons l'acceptation de ce qui est là, nous transformons ce qui nous arrive, ainsi que la relation que nous entretenons avec l'inconfort.

### **10) Aujourd'hui, dans ces lieux où le programme a été développé, savez-vous si cela se poursuit, et sous quelle forme ?**

Les participants ont souhaité continuer et stimuler leur pratique sur les sites. Nous avons identifié des lieux appelés « espaces ressources » où les collaboratrices et collaborateurs peuvent venir se ressourcer, méditer, se reposer. Un jour par semaine, nous organisons des pratiques guidées en groupe, le matin, avant de démarrer le travail.

Pendant le confinement au printemps 2020, nous avons également proposé des séances virtuelles de 30 minutes. Une agréable surprise a été d'apprendre que des groupes de participant-e-s s'étaient constitués spontanément pour pratiquer ensemble, sur le lieu de travail, dans l'espace ressource.

### **11) Auriez-vous des conseils à offrir à celles et ceux qui souhaiteraient, dans leur organisation, proposer un tel programme ?**

Bien connaître la culture de l'entreprise. Chercher un angle d'approche pour l'entreprise en question, pour les collaboratrices. Proposer des conférences permettant de présenter la pleine conscience, la démarche, l'approche et l'angle identifié, afin de percevoir comme cela est reçu, quelles sont les questions qui se posent, les réactions.

Dans mon cas, par exemple, j'avais observé que le travail attentionnel proposé par la pleine conscience pouvait être un axe intéressant après avoir identifié la problématique dans notre réalité (multitâche, conséquences sur l'attention, les personnes et le travail).

Se nourrir de la réalité du terrain et des points de vue émanant du collectif (par des entretiens, des moments d'échanges, l'écoute formelle et informelle) me semble fondamental pour entamer une telle démarche et l'ancrer dans l'organisation. Le projet peut être ensuite ajusté. Par exemple, faire un atelier découverte avant le programme des 8 séances. Y aller en douceur. Les plus intéressés viendront, puis ils joueront le rôle de relais auprès de leurs collègues et pairs.

Je pense important d'y aller à petits pas, par le terrain, sans brusquer les choses, sans trop pousser depuis la hiérarchie vers le terrain, ce qui peut être mal compris ou perçu, ou encore biaiser les choses.

## 12) Avez-vous des références (personnes, ouvrages) pour mettre en place et ou accompagner un tel programme ?

De plus en plus d'interlocuteurs, de personnes compétentes et formées, ainsi que de ressources sont disponibles.

*Quelques pistes proposées par Mme Commandeur :*

- Chaire paix économique, mindfulness, bien-être de l'Ecole de Management de Grenoble : <https://www.paixeconomique.fr/mindfulness-gem/mindfulness-chaire-gem-grenoble-ecole-management>
- Yannick Lapierre, <https://www.yannicklapierre.com/>

*Pour aller plus loin:*

- Formation Pleine conscience au sein de l'Etat de Genève, pour les collaboratrices et les collaborateurs <https://formationrh.prod.etat-ge.ch/MosSrv/extensions/CatalogueDescription/SEM1161.html>

\*\*\*