

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

LA MÉDITATION EN ENTREPRISE

« LA MINDFULNESS PERMET DE DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES »

Alors que les nouvelles technologies et la digitalisation laissent de moins en moins de moments de respiration en entreprise, des DRH s'intéressent à la pratique de la pleine conscience ou *mindfulness* pour leurs collaborateurs. Interview croisée de Bénédicte Lepère, DRH de l'activité Benefits & Rewards worldwide de Sodexo et Sébastien Henry, conférencier et expert de la *mindfulness*¹.

Propos recueillis par Sylvie Aghabachian

Qu'entend-t-on par *mindfulness* ?

Bénédicte Lepère : c'est une pratique simple, dénuée de toute connotation religieuse et politique. Elle consiste à s'entraîner à focaliser son attention sur le moment présent, sans jugement. La méditation de pleine conscience ou *mindfulness* génère un changement chez l'individu et dans sa relation avec les autres.

Comment la *mindfulness* a fait son entrée chez Sodexo Benefits & Rewards ?

B.L. : je suis pharmacien à l'origine. J'ai donc une vocation forte pour le « prendre soin ». Je m'intéresse aussi au développement personnel. Et en tant que DRH, j'avais la conviction que la méditation en entreprise pouvait apporter quelque chose à nos collaborateurs. J'ai beaucoup lu sur le sujet de la *mindfulness* et sur les expériences dans les entreprises américaines comme chez Google. En 2013, j'en ai parlé à mon patron et il a fait preuve d'une grande ouverture d'esprit. Sodexo délivre à ses clients des services de qualité de vie, en matière de restauration, de maintenance et de services aux salariés,

qui contribuent au bien-être des collaborateurs et à la performance des organisations. Nous croyons que pour faire cela, il faut commencer par faire vivre la qualité de vie à nos propres collaborateurs, et la *mindfulness* peut être l'un des outils.



Bénédicte Lepère et Sébastien Henry

Comment s'est traduite la *mindfulness* au sein de votre entreprise ?

B.L. : sa mise en place a d'abord été une rencontre autour d'une personne, Sébastien Henry, qui a travaillé à comprendre notre entreprise. Il a ensuite construit un programme, en utilisant des mots de notre quotidien, les mots du monde de l'entreprise. Il a ainsi rendu la pratique de la *mindfulness* lisible, compréhensible et audible chez Sodexo Benefits & Rewards.

Comment concrètement avez-vous mis en place cette formation ?

B.L. : nous avons commencé par organiser une conférence d'information avec les intervenants afin de les présenter, et de montrer qu'ils n'étaient pas habillés en orange et en lévitation à trois mètres du sol ! Nous avons proposé un programme de sept séances de trois heures chacune, sur la base du volontariat, sur le temps de travail et en accord avec le manager, le tout s'étalant sur environ trois mois. Un premier groupe de douze personnes s'est inscrit, puis un deuxième et un troisième. Même les

membres du Comex ont suivi un programme conçu pour les dirigeants. Cela nous fait dire que la *mindfulness* répond bien à un besoin de l'entreprise. Les séances sont des temps de pratique, de partage et d'échanges. Nous avons demandé un engagement d'assiduité, notamment pour les quatre premières séances qui correspondent aux fondamentaux. Les séances débutent à 15h, suffisamment loin du déjeuner et de la somnolence associée. Elles se ter-

¹ Auteur de « Ces décideurs qui méditent et s'engagent », éditions Dunod, 2014.

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

“ Il y avait un terrain favorable à la mindfulness qui demande une certaine bienveillance, une écoute et une ouverture d'esprit au sein des équipes. ”

minent à 18h afin de permettre aux participants de quitter l'entreprise, avec un état d'esprit souvent plus « léger », sans avoir l'obligation de retourner au bureau lire leurs mails.

Sébastien Henry : le thème de la qualité de vie est en effet très présent chez Sodexo. Il y avait donc un terrain favorable à la mindfulness qui demande une certaine bienveillance, une écoute et une ouverture d'esprit au sein des équipes. Sans aucun matraquage en interne, une simple invitation à cette pratique a permis de susciter l'adhésion des salariés.

Sébastien Henry, quelles pratiques reliées aux thèmes de l'entreprise Sodexo avez-vous mises en place ?

S.H. : avec Thomas Emmanuel Gérard, coach et co-concepteur du programme, nous avons abordé l'équilibre entre bien-être et performance, l'harmonie au sein des équipes, le développement de l'empathie et de la bienveillance, la justesse dans la prise de décisions comme le fait d'être à l'écoute de son intuition et des signaux faibles. La pratique de la mindfulness permet également de mieux comprendre ses collaborateurs ou ses collègues, d'arriver à calmer l'agitation de l'esprit et d'être plus présent avec les personnes, de les comprendre plus en profondeur.

Quel a été l'impact de ces formations à la mindfulness ?

B.L. : en partenariat avec la Chaire « Mindfulness, bien-être et paix économique » de Grenoble Ecole de Management, nous avons procédé à une évaluation quantitative et qualitative avant, à la fin et trois mois après la formation. Nous avons utilisé des échelles validées sur trois indicateurs : l'efficacité personnelle, le bien-être au travail et la capacité à concentrer son attention sur le moment présent.

L'évaluation a été effectuée aussi auprès d'un groupe témoin afin de vérifier que les changements étaient bien imputables à la formation. Nous avons constaté une amélioration positive sur les trois indicateurs avec +6% sur le sentiment d'efficacité personnelle, +27% sur le bien-être au travail, et +14% sur la capacité à être dans le moment présent. À distance de la formation, le troisième indicateur diminuait. En effet, la mindfulness, pour des débutants, c'est comme une pratique sportive : continuer en solo sans motivation extérieure est plus difficile. Nous avons donc mis en place des séances de suivi. D'un point de vue qualitatif, nous avons recueilli des verbatims anonymes. Je peux vous citer un dirigeant qui m'a confié que la mindfulness était l'une des deux choses les plus importantes qui lui soient arrivées dans sa vie professionnelle.

S.H. : la mindfulness est un entraînement de l'esprit. Il n'apporte évidemment aucun fruit si on la pratique qu'une ou deux fois. Ce n'est qu'après huit à dix semaines de pratique que nous pouvons constater des changements importants au niveau de la physiologie, de la régulation émotionnelle.

N'existe-t-il pas un risque de mêler vie personnelle et professionnelle ?

B.L. : nous sommes restés dans le champ lexical de l'entreprise. Avant de travailler avec Sébastien Henry, j'avais rencontré d'autres intervenants qui ne me convenaient pas car ils abordaient trop le champ de la psychologie. Il faut savoir qu'en pratiquant la mindfulness, les changements qui s'opèrent ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise. Mais prendre soin de la santé et du bien-être des collaborateurs est une des responsabilités de l'employeur. Nous avons fait beaucoup de pédagogie avant de mettre en

place la formation. Si bien que celle-ci n'a pas été perçue comme intrusive et déplacée auprès des syndicats.

S.H. : ce n'est pas ce que nous recherchions en priorité mais certains collaborateurs séduits par la mindfulness se sont mis à la pratiquer, avec leurs enfants adolescents. D'autres ont reconnu des changements positifs dans les conversations familiales.

Quelles suites le groupe Sodexo va-t-il donner à la pratique de la mindfulness ?

B.L. : un déploiement international émerge au sein de Sodexo Benefits & Rewards en Europe du Nord et de l'Est. Et des collègues RH d'autres activités s'y intéressent, tout comme la direction Communication du groupe qui déploie également le programme, pour faire grandir la confiance, améliorer le collectif. Des DRH et responsables formation d'autres entreprises nous contactent aussi. Nous les recevons, nous proposons à des participants de venir témoigner et ça les rassure beaucoup de découvrir des éléments concrets. Dans un monde qui s'accélère, avec de nouvelles générations qui ont d'autres attentes et des enjeux de globalisation, la mindfulness peut permettre de développer les compétences requises pour le manager de demain : plus humain, à l'écoute, respectueux. L'Insead l'a compris en proposant de la mindfulness dans son MBA !

S.H. : il est vrai qu'il y a deux ans, Sodexo était l'une des entreprises pionnières à mettre en place la mindfulness pour ses collaborateurs. Le groupe n'a fait que prolonger la tradition innovante et humaine de son fondateur Pierre Bellon, pionnier des APM (ndlr : Association Progrès du Management). Aujourd'hui, d'autres pionniers s'engagent à leur tour, comme la Maif, avec la quasi-totalité de ses dirigeants (Comex et équivalent du Codir). Pour eux, c'est le thème de la confiance au sein des équipes qui est l'angle prioritaire en abordant la mindfulness, car c'est une valeur forte qu'ils veulent encore mieux incarner. ■