

Les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience

Dominique Steiler, Cyril Tarquinio, Simon Grégoire, Lionel Strub and Ilios Kotsou

Number 2, 2018

La quatrième révolution industrielle et l'humain au travail

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105460ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no1.916>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Steiler, D., Tarquinio, C., Grégoire, S., Strub, L. & Kotsou, I. (2018). Les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience. *Ad machina*, (2), 73–84. <https://doi.org/10.1522/radm.no1.916>

Article abstract

Over the last few years, a number of programs have been put into place within organizations to help their employees develop mindfulness. In this paper, we shed light on the dangers of the instrumentalization of mindfulness in the workplace, and we regret that these interventions are often established, not to favour the personal growth and quality of life of employees, but rather to optimize employee productivity and motivation. We also propose some courses of action to ensure that these promising programs are taught within organizations in a manner that is more consistent with their original goals.



Titre : Les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

1 : Dominique Steiler

2 : Cyril Tarquinio

3 : Simon Grégoire

4 : Lionel Strub

5 : Ilios Kotsou

Citation : Steiler, D. *et al.* (2018). Les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience. *Ad Machina*, 2(1). doi: 10.1522.radm.no1.916

Affiliation des auteurs

1 : Université : Grenoble École de Management

Courriel : dominique.steiler@grenoble-em.com

2 : Université : Université de Lorraine

Courriel : cyril.tarquinio@univ-lorraine.fr

3 : Université : Université du Québec à Montréal

Courriel : gregoire.simon@uqam.ca

4 : Université : Grenoble École de Management

Courriel : lionel.strub@grenoble-em.com

5 : Université : Grenoble École de Management

Courriel : ilios.kotsou@gmail.com

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Au cours des dernières années, bon nombre d'interventions ont été implantées dans les organisations afin d'aider les employés à cultiver leur pleine conscience. Dans cet article, nous mettons en lumière les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience en milieu de travail et déplorons le fait que les interventions soient souvent mises en place, non pas pour favoriser l'épanouissement et la qualité de vie des employés, mais plutôt pour optimiser le rendement et la motivation de ces derniers. Nous proposons également certaines pistes d'intervention afin que ces interventions prometteuses soient enseignées dans les organisations de manière plus conséquentes avec leurs objectifs.

Abstract

Over the last few years, a number of programs have been put into place within organizations to help their employees develop mindfulness. In this paper, we shed light on the dangers of the instrumentalization of mindfulness in the workplace, and we regret that these interventions are often established, not to favour the personal growth and quality of life of employees, but rather to optimize employee productivity and motivation. We also propose some courses of action to ensure that these promising programs are taught within organizations in a manner that is more consistent with their original goals.

Mots clés

Pleine conscience, bien-être, santé au travail, instrumentalisation, paix économique

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience

Dominique Steiler
Cyril Tarquinio
Simon Grégoire
Lionel Strub
Ilios Kotsou

Introduction

Le concept de la pleine conscience et les pratiques associées connaissent auprès du grand public comme dans le monde du travail un engouement très important. Rares sont les jours où ne paraît dans la presse un article qui vante les mérites des interventions basées sur la pleine conscience; la méditation serait ainsi la solution à tout : de la santé à l'éducation, des prisons à l'entreprise. Il y a sans doute du vrai... mais aussi du faux dans tout cela. Quoi qu'il en soit, la pleine conscience court le risque, si nous n'y prenons garde, de devenir la nouvelle thériaque du 21^e siècle, comparaison certes peu flatteuse et dont la nature risque fort de heurter les perceptions médiatiques et populaires littéralement encenseuses de l'objet.

Dans une société consumériste où l'ultra-connexion nous expose à une accélération et à une intensification du flux informationnel sans précédent, ce succès de la méditation souligne peut-être en creux nos besoins d'espace, de liberté intérieure, de calme, et de lien aux autres. Cependant, dans un contexte économique où souvent dominant encore le court terme, la compétition à outrance, et le culte de la performance, la méditation fait déjà l'objet d'une instrumentalisation à croissance exponentielle.

1. Le but de cet article

L'objet de cet article sera de dévoiler une autre facette de notre fonction de chercheur : dénoncer l'instrumentalisation délétère qui, par méconnaissance du sujet trahit l'approche telle qu'elle a été conçue, par intention vénale ne tend qu'à saisir une opportunité de marché, par souffrance se précipite sur un prétendu remède miracle, et par manipulation n'aspire qu'à masquer une réalité inavouable ou à rechercher le buzz médiatique au travers d'éloges ou de critiques nuisibles et irréfléchies à même d'annihiler les efforts les plus louables des chercheurs et praticiens dont l'intention et les travaux méritent mieux qu'une vulgaire mise au pilori sans discernement. La lente progression des recherches sur ce type de pratiques pâtit trop souvent de l'impatience « d'aspirants à des résultats immédiats » tandis que le monde du travail, de l'éducation et de la santé n'a jamais eu autant besoin d'orientations nouvelles et solides. Quoi qu'il en soit, les scientifiques n'ont jamais eu l'intention d'en faire une panacée et les recherches, aussi rigoureuses soient-elles, doivent toujours nous inciter à garder un regard vigilant et critique. Il s'agit donc ici d'un article de positionnement scolaire sur l'utilisation, voire l'instrumentalisation de la pleine conscience dans les organisations, et non une recherche empirique.

Notre qualité de chercheurs dans les champs respectifs qui sont les nôtres (sciences du management, psychologie, sciences de l'éducation) nous amène à mettre à l'épreuve les interventions basées sur la pleine conscience dans l'objectif de comprendre leur potentiel pour répondre à des problématiques de la vie réelle. Ce travail demandera encore du temps, car comme tout objet de sciences sociales, seule une approche intégrant la complexité des phénomènes pourra nous permettre d'être plus précis dans nos conclusions. Aujourd'hui, si bon nombre de travaux de recherche et autres études ne sont pas encore suffisamment satisfaisants, ni pour affirmer ni pour infirmer ses effets, ils jouent cependant un rôle préliminaire notoire

en alimentant le questionnement du corpus de connaissances générales sur le sujet, l'objet de la science n'étant pas de valider une technique, mais bien d'interroger et de réduire des incertitudes.

Ainsi, entre idéalisation et stigmatisation, il faut avec raison garder et intégrer les apports de la recherche au domaine de la pleine conscience. Il ne suffit pas d'être convaincu que les choses fonctionnent comme on le souhaiterait pour que cela « fasse science ». Bien au contraire, la démarche scientifique s'inscrit dans une temporalité différente de celle du sens commun et les exigences associées à la preuve qu'elle impose peuvent rebuter les vendeurs de rêve ou d'illusion. Mais c'est bien là que se situe notre posture de chercheurs, tiraillée entre exigence, prise de distance par rapport à l'objet étudié, rigueur des méthodes utilisées, mais aussi conviction quant à la pertinence de l'approche utilisée.

2. Rappel sur le concept

Ancrée dans de nombreuses traditions et écoles de pensée (Steiler, 2012), mais particulièrement développée dans les traditions orientales, la méditation de pleine conscience, communément appelée « pleine conscience », fait référence à un ensemble de pratiques conçues pour exercer le sujet à cultiver une attention au moment présent dépourvue de jugement et empreinte de bienveillance. Elle permet, par un « entraînement de l'esprit », de mieux comprendre son propre fonctionnement (notamment les liens et influences entre corps, émotions et pensées) et de cultiver davantage de liberté intérieure, un domaine où nous fonctionnons bien souvent de manière automatique et conditionnée. Elle invite aussi à une conscience de notre interdépendance avec les autres et le vivant dans un contexte culturel qui promeut l'illusion de la toute-puissance de l'individu.

Si le concept de pleine conscience a fait son apparition dans l'occident scientifique avec les premiers travaux de Jon Kabat-Zinn au début des années 80 (Kabat-Zinn, 1990), ceux menés sur la dernière décennie ont montré qu'il devenait un objet de recherche majeur avec près de 700 articles scientifiques publiés en 2017 tous champs confondus (AMRA, 2018) ! La question de l'intérêt scientifique n'est donc plus à démontrer. Lorsqu'elle est implantée en entreprise, la pleine conscience s'insère ainsi dans le cadre d'interventions structurées, la plupart du temps inspirées du programme du *Mindfulness-Based Stress Reduction Program* (MBSR), mais pas seulement ce dernier (Grégoire, Baron, & Montani, 2014).

3. Application et écueils dans le monde du travail

Il faut garder à l'esprit que le concept de pleine conscience n'avait pas encore véritablement fait sa place dans le monde du travail au début de la décennie 2010. Aujourd'hui, par effet de médiatisation souvent soldé par une sursimplification naïve, cette pratique semble devenue un *must* pour toute entreprise aspirant à devenir réellement performante, phénomène sans doute amplifié par les retours élogieux de multinationales hautement renommées davantage portées sur l'embellissement de leur image que sur la promotion de la santé (L'économiste, 2015).

En effet, très/trop nombreux sont ceux et celles qui aujourd'hui évoquent avec une certaine légèreté et une expertise usurpée les grands principes de la pleine conscience pour faire de sa pratique une panacée dans la course sans fin à la réduction des coûts et à l'augmentation des bénéfices de l'entreprise. Celle-ci serait ainsi un moyen de réduire le stress, d'augmenter la satisfaction et la motivation, ou encore d'améliorer la prise de décision alors que les écrits scientifiques comportent encore de nombreuses limites méthodologiques et ne permettent de démontrer ces effets avec certitude (Grégoire, Montani & Hontoy, 2016).

Dans le modèle hypercompétitif et ultralibéral du monde des affaires, il est difficile pour l'entreprise qui recrute de ne pas tomber dans le piège de l'instrumentalisation des grandes valeurs et des compétences humaines tant le seul critère de mesure reste le bénéfice présenté en fin d'année. Mais combien de



maléfiques pour ce seul bénéfique? Dans cette instrumentalisation, combien d'effets délétères? Et enfin, quel niveau de neutralité quand on est un cabinet-conseil ou un journaliste payé au nombre de clics vers son article?

S'interroger sur l'intérêt ou sur l'efficacité des pratiques de pleine conscience dans le monde du travail ne peut faire l'impasse sur une autre question : quel est le but d'une entreprise? Si celui-ci se résume à incarner une entité économique à moteur social ou, dit autrement, à créer de la richesse financière comme une fin en soi, alors ce type d'approche ne revêt aucune pertinence et n'a absolument pas sa place dans l'entreprise. Par contre, si l'entreprise a pour objet de créer des richesses, des biens et des services pour renforcer le tissu social, contribuer au bien commun, et reprendre ainsi sa place pleine et entière dans la cité, alors il en va tout autrement. Les bénéfices de la pleine conscience sur l'éducation, la santé, ou la coopération seront palpables relativement à la performance; non pas au travers d'actions directes, mais d'effet indirects consécutifs à la pratique (Gu, Strauss, Bond, & Cavanagh, 2015).

Mais venons-en à présent à notre propos principal : l'instrumentalisation de la pleine conscience.

4. Qu'entend-on par instrumentalisation?

Pour le sociologue Marc Uhalde (2008), la notion même d'instrumentalisation appartient au sens commun de la pratique des sciences sociales appliquées aux organisations. Elle fait communément référence au détournement d'un processus ou d'un objet vers d'autres fins que celles initialement prévues. Ce détournement est toujours illégitime au regard de valeurs ou de conceptions normatives. Ainsi, parmi les intentions de la pratique de la méditation, nous retrouvons par exemple la prise de conscience de nos conditionnements, la capacité à agir avec plus de discernement, et le développement de la compassion à l'égard de soi-même et des autres. Pareilles intentions sont en complète contradiction avec l'usage fréquent des interventions de pleine conscience en entreprise dont la visée principale se résume à l'augmentation de la performance et non à l'épanouissement des personnes... qui paradoxalement concoure tout autant à l'augmentation de celle-ci. L'instrumentalisation n'est pas le processus au travers duquel un concept serait rendu opérationnel. Au contraire, incluant un détournement déontologique, elle représente fondamentalement un usage dérivé source de réprobation morale.

4.1 Les cibles de l'instrumentalisation

La pleine conscience est devenue une cible d'instrumentalisation. Abordée dans le monde occidental par la médecine et la psychothérapie, elle s'est vu rapidement accoler à tort l'étiquette d'une quête orientée uniquement vers le bien-être. Son but est devenu au fil du temps de nous rapprocher de ce qui nous fait du bien, mais aussi de nous éloigner de ce qui nous est pénible. « *Une erreur majeure qui, dans l'entreprise, risque de renforcer encore la dérive de l'instrumentalisation déjà très présente* » (Steiler, 2017). Au-delà de l'évolution de variables bien étudiées telles que le stress, le bien-être, la prise de décision, ou la qualité d'écoute active, il semble que la pleine conscience nous donne avant tout accès à un espace de liberté plus grand en nous mettant en lien avec une meilleure perception de la réalité. Cette liberté renforce cependant notre devoir de responsabilité, nous amenant irrémédiablement à transformer nos comportements, ou ce que l'on pourrait appeler notre activité qui intègre la part observable du comportement, mais aussi sa part intérieure, émotionnelle et cognitive, non observable. C'est là un autre bénéfice capital de la pleine conscience : lorsque je vois les choses telles qu'elles sont véritablement dans l'instant présent, je ne peux plus agir comme je le faisais auparavant. Et c'est bien cela que ses détracteurs ne veulent pas accepter : les uns en encensant son pouvoir de faire le bien pour éteindre l'expression de soi et le droit au désaccord, les autres en dénonçant son effet sur la motivation des employés (Cohen, 2018). La difficulté nouvelle est que la liberté n'est pas sans enjeux. Ainsi, prendre conscience en temps réel que mon *manager* ou mon collaborateur me manipule m'oblige à faire un choix et à en accepter les conséquences : soit je m'oppose, je fais valoir mes droits d'une

manière qui reste à déterminer et j'accueille sa possible réaction à mon égard, soit je me tais et ne génère pas davantage de tension, mais admetts alors subir cette manipulation. Il s'agit donc bien là de redevenir acteur, de ne plus se reposer sur autrui, et de devenir responsable de sa propre vie pour enfin être réellement en interrelation avec les autres. L'attitude d'une personne consciente est ainsi plus assimilable à une grande réflexivité ou à un décentrement qui offre une ouverture sur le monde qu'à une capacité de concentration qui nous en isole.

On pourrait identifier aujourd'hui en Occident différents types de pratiquants de la pleine conscience : les curieux, les assidus qui tentent au mieux de se conformer à ses principes, et les « matérialistes spirituels », qui regroupent ce que les Anglo-Saxons appellent les « health, happy and performance seekers », soit des personnes qui ne pratiquent que dans le seul but d'obtenir un résultat. C'est souvent dans cette catégorie que se situent les entreprises trop habituées à appliquer une recette en vue d'un résultat déterminé et ce que dénoncent, avec justesse, mais parfois sans réel discernement, les médias quand la seule préoccupation devient l'audimat.

4.2 Le problème de l'instrumentalisation

On a souvent reproché aux chercheurs que nous sommes de nous élever contre l'instrumentalisation de la pleine conscience, car dixit nos détracteurs par ailleurs souvent consultants, cette dernière permettrait un premier contact avec l'entreprise pour faciliter ensuite un travail en profondeur : « *Pourquoi ne pas dire que la pleine conscience est un outil de gestion du stress ou d'amélioration de la motivation? Les personnes auront bien le temps de découvrir plus tard ses effets par la pratique...* ». La critique était déjà bien présente dans les années 1990 quand nous nous opposions déjà à l'envie de certains d'utiliser l'unique argument financier pour tenter de convaincre des dirigeants de l'intérêt d'agir face à la souffrance de leurs employés. La capacité des experts, consultants, psychologues du travail, formateurs ou autres chercheurs à être suffisamment vigilants sur le long terme pour identifier le moment de bascule où le processus ne sera rien de plus qu'un outil au service d'intérêts financiers nous semble relativement faible. Sans même aller jusqu'à imaginer des intentions initiales négatives, il s'agit là de mécanismes tellement complexes soumis à des pressions si fortes (croyances, modèle économique et social, enjeux financiers ou professionnels, culture organisationnelle) que notre seul espoir réside dans la foi que nous plaçons en chaque individu à faire la part des choses face à la pression économique.

Restons-en donc aux fondamentaux : l'objet d'une démarche de réduction de la souffrance au travail n'est pas directement de diminuer les coûts de l'entreprise, tout comme celui de la pleine conscience n'est pas d'éliminer le stress ou d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

5 Contre l'instrumentalisation de la pleine conscience en entreprise

Intéressons-nous à présent à certains arguments contre l'instrumentalisation de la pratique de la pleine conscience. Ils vaudront pour la pratique elle-même, mais plus encore pour son intérêt à promouvoir la paix économique. L'unique intention ici est d'accompagner les réflexions sur les attentes potentielles légitimes des personnes et des entreprises envers la pleine conscience et de contribuer à porter un regard plus juste sur l'adéquation de son utilisation au monde du travail.

Comme le souligne Edgar Morin dans son livre (2011) et repris ensuite dans un article : « *Nous vivons dans une civilisation où la domination de l'intérêt (personnel et/ou matériel), du calcul (dont les chiffres ignorent le bonheur et le malheur), du quantitatif (PIB, croissance, statistiques, sondages), de l'économique, est devenu hégémonique* » (2015). Le modèle économique actuel, qui promeut la marchandisation du moindre aspect de notre existence, est une forme sociale et psychologique globale et inconsciente source d'effets (positifs, négatifs et enfermement) dans toutes les sphères de la vie. Cette emprise du lien marchand sur nos représentations conduit les particuliers comme les entreprises à percevoir le monde uniquement en fonction d'une utilité productive.



Aussi, depuis des années, les méthodes proposées dans le domaine du développement personnel, de la santé ou du bien-être au travail ont-elles presque toujours été réduites au rôle d'outils et bien vite rejetées quand elles ne fournissaient pas les évolutions de profits ou les diminutions de charges attendues. On voit beaucoup d'entreprises perdre de l'énergie et des moyens, ou passer d'un plan d'action à un autre sans que leurs problèmes ne se règlent pour autant. On assiste parfois même à une aggravation des symptômes alors que rares sont les cas où l'on observe une amélioration de la qualité de vie au travail sur le long terme. Cet état de fait est par ailleurs souvent renforcé par de multiples experts qui proposent des solutions miracle et font dire tout et n'importe quoi à telle ou telle méthode en fonction de la demande de leur client. Tous ces aspects concourent à l'instrumentalisation. Les pratiques et les raisons pour lesquelles elles sont utilisées parlent alors davantage de nos conditions de vie et de nos représentations, révélant en creux nos difficultés personnelles et organisationnelles plus qu'elles ne proposent de solutions.

En conséquence, la condition préalable à toute démarche d'amélioration dans l'entreprise est la question incontournable de son but. Tant que le profit financier sera perçu comme une fin en soi, il sera difficile, voire impossible, d'éviter l'instrumentalisation. Même si les intentions des porteurs de projets de changement sont claires, tout comme cela s'est passé pour les risques psychosociaux, la pleine conscience ainsi instrumentalisée risque fort de masquer les enjeux politiques, les tensions, et les conflits dans l'entreprise quand son rôle serait bien plus de libérer l'expression de chacun. Plus grave encore, l'instructeur et la pratique en soi pourraient entrer, même involontairement, dans un jeu de contrôle social dont l'objet serait d'estomper toute velléité de désaccord et d'améliorer la capacité des personnes à supporter plus de charges encore. D'un point de vue organisationnel, nous voyons donc que l'instrumentalisation fait naître des difficultés importantes dont nous allons détailler les plus connues.

La plus ancienne est certainement celle de vouloir vendre une pratique comme une panacée à même de résoudre, de manière rapide et si possible au coût le plus bas, tous les problèmes de l'entreprise. Les travaux de recherche sur la pleine conscience se sont essentiellement bornés à démontrer ses effets positifs sur un ensemble plus ou moins large de variables : stress, bien-être, anxiété, dépression, etc. Les partisans de la mise en œuvre organisationnelle de la pleine conscience, qui s'appuient aveuglément sur ces travaux, oublient cependant souvent que les mesures des effets ont rarement été réalisées au-delà d'une durée de quinze jours après l'entraînement et que les données sur le long terme sont rares (Hülshager et al., 2014; Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013). On sait par ailleurs que le maintien des effets nécessite que les personnes aient l'opportunité d'une pratique continue qu'ils apprendront à intégrer dans leur vie au-delà des séances d'entraînement à proprement parler. Incrire la pleine conscience dans le quotidien de l'entreprise contribuerait ainsi probablement au succès de la démarche.

Une autre illusion véhiculée par les arguments marketing de ces interventions est confirmée par nos expériences en entreprise : la pratique de la pleine conscience aurait uniquement des effets positifs pour les personnes et les organisations, même si on sait que ce n'est pas toujours le cas (Lindahl et al., 2017). Il est à noter que le qualificatif « positif » renvoie ici plutôt à l'idée de « facile à obtenir, rapide à mettre en œuvre et à coût réduit ». Les recherches montrent effectivement des résultats positifs sur des variables individuelles. Cependant, leur maintien et surtout leur transfert vers d'autres domaines tels que l'apprentissage par de multiples perspectives, une proximité plus importante par rapport aux opérations, une valorisation de l'expertise plutôt que du rang ou du processus plutôt que du but impliqueraient que l'entreprise soit apte à accepter ou même à encourager ce qu'elle pourrait concevoir initialement comme des effets négatifs : permettre une plus grande liberté de parole et un droit au désaccord. Comment pourrait-il en être autrement? Il est par exemple risqué de proposer aux employés d'améliorer leur conscience des difficultés de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent pour ensuite les empêcher d'en faire part et de contribuer à leur résolution. Nous perdriions alors tout l'intérêt de cette approche qui fait naître un regard nouveau et une possibilité de collaboration authentique. Intégrer les pratiques sur le long terme n'est pas

en contradiction avec des résultats rapides, mais seuls les processus d'ancrage dans les cultures et les changements d'attitudes et de comportements envers la réalité journalière pérennes seront vraiment efficaces. Enfin, si l'intention est d'obtenir des résultats concrets, un principe de parcimonie devra aussi être appliqué. Il n'est pas nécessaire de lancer des programmes gigantesques et d'investir des sommes colossales alors que la pratique de la pleine conscience peut conduire les acteurs, par des processus de coopération ou de coévolution, à envisager des solutions pragmatiques et peu coûteuses pour résoudre les problèmes rencontrés.

Un second point se révèle tout aussi important quant à l'évolution de la culture organisationnelle. Dans le monde occidental, l'atteinte d'un but, toujours fixé à l'avance, se fait bien souvent en gardant comme point de mire la cible identifiée. Le risque de voir la pratique de la pleine conscience s'engouffrer dans cette voie et les programmes mis en œuvre conduire les individus à focaliser uniquement leur attention sur l'évolution positive de variables déterminées est bien réel. Si le programme est proposé pour améliorer le bien-être ou la motivation, les participants et l'entreprise vont, avec effort, s'intéresser prioritairement à la mesure de l'évolution de cette variable plus qu'à la pratique elle-même et tout ce qu'elle offre. Or, pour voir naître une transformation, il nous faut certes déterminer un but clair, mais ensuite savoir l'oublier pour nous dédier entièrement à ce sur quoi nous avons un réel pouvoir : l'action dans le présent. « *L'oubli est une forme de liberté* » disait K. Gibran (2003) et nous pourrions ajouter que le contrôle peut devenir une forme d'enfermement. Ainsi, si le pratiquant ou l'entreprise passe ses séances à contrôler un niveau de détente ou de motivation, il y a fort à parier que les résultats soient négatifs.

Enfin, pour l'entreprise, l'instrumentalisation conduira probablement à un ensemble de dérives énoncées dans d'autres écrits (Steiler, 2010) :

- Le risque de proposer une étude ou un premier programme sans donner de suites concrètes à long terme, ce qui décourage les bonnes volontés,
- La tentation du « séminaire incentive » présenté comme une récompense et non comme un engagement sérieux,
- La campagne de communication, non réellement suivie de faits,
- La stigmatisation de personnes ou de groupes que l'on « envoie » en formation pleine conscience pour régler leurs problèmes,
- La focalisation pathologique ou psychologisation des problèmes : « Vous êtes stressé mon vieux, allez méditer un peu »,

L'utilisation politique qui propose une action de bien-être pour mieux en cacher une autre moins louable.

6. Les effets individuels de l'instrumentalisation

Sur le plan individuel, l'instrumentalisation cause un certain nombre de difficultés que nous allons évoquer ici. La première est le risque d'une certaine réification des personnes, c'est-à-dire le passage d'une instrumentalisation de l'approche à celle des employés. La réification, qui est la transformation d'une abstraction en objet, peut aussi s'appliquer aux personnes et aux relations entre les personnes qui sont alors réduites à des objets ou à de simples fonctions professionnelles dans le contexte de l'entreprise. Si la pratique est instrumentalisée pour produire une forme prédéfinie de résultats positifs attendus (bien-être ou engagement) et rejeter des variables négatives (stress, colère ou désaccord), elle ne permet pas une observation plus éclairée de la situation et de soi dans ce contexte, mais génère l'oubli du rapport interpersonnel et du rapport à soi fondé sur la reconnaissance de ce qui est



présent : soi, l'autre, les pensées, les émotions, les comportements, les conditions du contexte. Sous la pression d'un programme qui définit des buts à atteindre, renforcée par la validation d'études plus ou moins scientifiques, les individus, plutôt que d'être attentifs à ce qui est simplement présent, risquent de vouloir créer un stock de compétences attendues et valorisables dans l'environnement professionnel et de repousser celles qui ne le sont pas. « Une telle conception de la gestion du "stock de compétences" individuelles et la possibilité d'arbitrages rationnels entre celles à valoriser reposent sur une distinction instrumentale entre l'individu et l'ensemble des ressources dont il est à la fois le propriétaire et le manager » (Lazerri, 2011, p. 21). La personne manifeste alors les émotions ou les comportements requis une fois encore dans le seul but de répondre stratégiquement à des injonctions extérieures, et non d'accéder à une forme de liberté et d'endosser les responsabilités associées à une situation donnée. La pleine conscience ne sert ainsi plus une forme d'émancipation, mais alimente au contraire une nouvelle forme d'aliénation. La méthode sera alors rarement suivie d'effets positifs réels tant elle sera dévoyée de son objectif premier pour avant toute chose permettre à l'individu de se conformer à l'attendu et d'éviter toute confrontation à la difficulté.

La pratique ainsi instrumentalisée repousse au loin la subjectivité, pourtant primordiale, et laisse entrevoir une nouvelle illusion : celle de croire que tous les participants font effectivement l'expérience de la pleine conscience parce qu'ils appliquent un outil. Les participants ne pratiquent cependant pas la pleine conscience, mais essaient de la pratiquer avec toutes les différences imaginables que cela comporte en fonction du vécu de chacun, savoir inhérent aux traditions anciennes basées sur ce type d'approches. Il serait donc pertinent de renforcer les temps d'échange et d'ouverture entre participants et instructeurs. L'instrumentalisation risque de réduire ces temps de partage à leur portion la plus congrue dans le seul but d'une « optimisation » ou d'une « rationalisation », entendez par là une diminution des coûts.

Une autre difficulté est de limiter l'intérêt de la pratique de la pleine conscience à l'accession au bien-être par une tranquillité de l'esprit. Souvent présenté comme un but, l'apaisement du mental n'en est pourtant pas un. Il est avant tout le moyen qui permettra de percevoir les difficultés vécues avec plus de lucidité une fois « les brouillages et bruits de fond » suffisamment réduits. Nous pouvons facilement faire l'expérience du bruit continu que provoque l'activité mentale, même de manière non volontaire ou inconsciente. Fermez les yeux et tentez par exemple de porter toute votre attention sur le chiffre un... vous constaterez la rapidité à laquelle bien d'autres images viendront s'intercaler. Le calme mental amené par la pratique est en fait la stratégie qui nous permet de créer l'espace suffisant pour devenir des observateurs avertis des messages, pensées, idées, représentations, et projections émergeant dans notre esprit. Alors commence seulement le travail de compréhension. Tout méditant de longue date sait combien il est difficile de rompre avec cette invitation à se détendre, cette envie de s'asseoir et de voir ses tensions disparaître. Chacun d'entre eux sait aussi que s'arrêter à cette étape correspondrait métaphoriquement à couper les ronces qui rendent les situations pénibles, alors que la pratique a pour mission de nous apprendre à les déraciner, ce qui prend bien plus de temps et nécessite d'accepter espoirs et déceptions, attentes et voies sans issue, avant d'en récolter les premiers fruits.

Ce dernier point nous renvoie à un cercle vicieux que les études sur la pleine conscience et son applicabilité à l'entreprise matérialisent en se focalisant sur des effets à court terme. Deux phénomènes vont conduire à cette mise en relation très utile, mais facilement pervertie.

Le premier est la difficulté des chercheurs à évaluer autre chose qu'une évolution des états stables des participants avant/après, à savoir la modification temporaire d'une variable définie telle que le stress, l'anxiété, ou encore le désir d'engagement. Il est bien plus complexe de mesurer ou de décrire les états naissants ou expirants évocateurs d'un changement de régime d'activité.

Le second phénomène est l'hégémonie du calcul dans l'entreprise (tout doit être chiffré et rationnel), de la mesure quantitative (quel niveau a-t-on atteint?), et de son impact direct sur les résultats financiers (combien cela rapporte-t-il?). S'assurer de l'évolution d'états et de leurs effets dans et pour l'organisation est légitime et nécessite

impérativement de questionner la durée minimale d'apprentissage, le format, et le protocole les plus adaptés à la pratique dans un environnement professionnel. Malheureusement, pour des raisons de contingence, le chercheur mesure généralement ce qu'il peut, avec les moyens que lui donne l'entreprise, et ce d'une manière (com)plaisante à ses yeux. Si l'entreprise reste trop centrée sur son résultat financier, c'est une fois de plus l'instrumentalisation qui risque de l'emporter au détriment de caractéristiques incompressibles : continuité et durée de la pratique, échange avec les pairs et l'instructeur, considération de la dimension subjective et expérientielle, accompagnement au long cours, solutions d'intégration dans la vie et l'acte professionnels.

Sur le plan individuel, ne s'intéresser qu'à l'évolution de l'état de différentes variables coïncide avec l'apparition de nombreuses difficultés que nous allons évoquer sans ordre d'importance. La mesure d'un état génère rapidement l'identification d'un idéal à atteindre. La personne retombe alors très vite dans une course à la performance et prend le risque d'être évaluée ou de perpétuellement s'autoévaluer. Le jugement se met en place quand c'est le non-jugement qui est prôné, la fermeture à l'expérience quand c'est l'ouverture qui est recherchée, la comparaison quand c'est l'acceptation et la compassion qui sont désirées. Si le but ne parvient à se détacher de l'image « aboutissement à un niveau de performance idéal », la route sera bien vite obstruée pour des personnes qui sont déjà saturées d'évaluations en tout genre. Au-delà de cet état de fait, si une verticalité s'instaure et si l'instrumentalisation contraint à favoriser un type défini de variables acceptables, les personnes risquent fort de fuir la réalité vécue, alors que l'objet même de la pratique est d'améliorer la conscience pour gagner en liberté et prendre pleinement ses responsabilités dans toute situation. Un individu qui aura suivi les séminaires de formation sera-t-il plus enclin à la liberté d'expression, au désaccord, à l'évocation de ses difficultés ou incompréhensions ou sera-t-il, au contraire, soumis à une certaine « dictature du bien-être ou du 'bien se comporter' » ? En d'autres termes, si seules les variables positives sont acceptées et les variables négatives rejetées, je risque de ne plus me sentir libre de dire que je vais mal, que je n'ai pas compris, ou que je ne suis pas d'accord une fois le programme terminé. Toutes les émotions positives seront alors convoitées alors que les émotions perturbatrices seront réfrénées. Si je ressens du désengagement vis-à-vis d'un projet, je risque de masquer cette information, pourtant très utile, pour me conformer à ce qui est attendu de moi. Il faut pourtant comprendre, comme l'exprimait Kahneman (2013), que non seulement les émotions perturbatrices ne sont pas à repousser d'emblée, mais qu'il faut prendre le temps de voir de quelle façon elles nous informent sur notre état pour ensuite être à même d'appréhender comment elles peuvent nous aider à avancer. Il en va de même pour les émotions positives auxquelles on accorde souvent un blanc-seing et que l'on tente d'enchaîner de peur de voir disparaître. C'est bien la découverte, l'acceptation sans jugement de notre façon de voir/ressentir/penser/agir, qu'elle soit positive ou négative, qui va transformer notre relation à la vie en permettant de nouvelles stratégies en pleine puissance. Si rien ne change à l'intérieur de moi, je ne projeterai rien de nouveau à l'extérieur, si je tourne le dos au soleil pour me cacher des difficultés, je n'accéderai pas à ma force et ne verrai que mon ombre.

Conclusion

Nous sommes en droit de nous demander pourquoi le monde du travail est devenu un terrain d'application rêvé pour cette approche. Comment en quelques années sommes-nous passés d'une idéologie du stress ou de la souffrance au travail à une idéologie du bien-être au travail? Les deux questions sont selon nous intimement liées. L'avènement d'approches comme la pleine conscience ont conduit les entreprises à un changement de paradigme : on ne parle plus de souffrance au travail au risque d'être considérés comme « *has been* », mais de « santé au travail », voire de « bien-être au travail ». Le renversement est alors total. Mais le monde du travail a-t-il pour autant changé? Les entreprises ont-elles à ce point tiré les leçons du passé? À moins que nous ne soyons confrontés à une lecture idéologique nouvelle susceptible d'escamoter ce qu'est la réalité d'un salarié en 2018? Alignée sur l'idéologie « l'économie à son plus haut degré de libéralisme » où chacun sait qu'il ne peut compter que sur lui-même pour faire son chemin, elle n'a aucun sens. En faire une pratique qui ne conduirait qu'à se préoccuper de soi avant tout n'épouserait pas une



vision sociétale. Au contraire, le rôle majeur de la pleine conscience dans le monde du travail est d'amener les individus à voir la réalité des situations et ainsi de permettre l'expression de ce qui est vu, entendu, vécu pour entreprendre les changements qui s'imposent. C'est donc bien de discernement et de responsabilité dont il est question... sans compte qu'avant d'entrevoir un quelconque effet sur notre bien-être, encore faut-il y contribuer ensemble!

Ni les éloges, ni les jugements de valeur ne devraient avoir de prise sur la recherche en la matière. Nombreuses sont encore les pistes à explorer avant de pouvoir livrer des conclusions claires, et notamment celle orientée sur le développement d'une formation solide et rigoureuse apte à introduire intelligemment la pleine conscience dans le monde de l'entreprise (Crane et al., 2017). Nous savons aujourd'hui que la pleine conscience accroît la liberté des acteurs à observer leur environnement et à s'y ajuster en accord avec leurs valeurs : mais ceci est-il pour autant un critère acceptable pour toutes les entreprises? Avançons donc prudemment, avec parcimonie, humilité et peut-être utopie, en œuvrant au mieux pour que les acteurs de l'entreprise puissent trouver leur place dans un monde du travail où faire œuvre commune et contribuer à la société redevienne un crédo.

RÉFÉRENCES

- AMRA. (2018). Database of the American Mindfulness Research Association (AMRA). Repéré à <https://goamra.org/resources/>.
- Cohen, J. (2018). La pratique en entreprise de la pleine conscience sur la sellette. *Forbes*. Repéré à : <https://www.forbes.fr/management/la-pratique-en-entreprise-de-la-pleine-conscience-sur-la-sellette/>.
- Crane, R. S., Brewer, J., Feldman, C., Kabat-Zinn, J., Santorelli, S., Williams, J. M. G. et Kuyken, W. (2017). What defines mindfulness-based programs? The warp and the weft. *Psychological Medicine*, 47(06), 990–999. doi: 10.1017/S0033291716003317
- Gïbran, K. (2003). *Le sable et l'écume (Mille et une nuits)*. Paris, France: Fayard.
- Grégoire, S., Baron, C. et Montani, F. (2014). La présence attentive en milieu de travail: Recherche et intervention. = Mindfulness at work: Research and intervention. *Revue québécoise de Psychologie*, 35(2), 117–134.
- Grégoire, S., Montani, F. et Hontoy, L.-M. (2016). Les effets de la présence attentive en milieu organisationnel : une revue systématique de la littérature. Dans S. Grégoire, L. Lachance, & L. Richer (dir.), *La présence attentive : État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Gu, J., Strauss, C., Bond, R. et Cavanagh, K. (2015). How do Mindfulness-Based Cognitive Therapy and Mindfulness-Based Stress Reduction Improve Mental Health and Wellbeing? A Systematic Review and Meta-Analysis of Mediation Studies. *Clinical Psychology Review*, 37, 1–12. doi: 10.1016/j.cpr.2015.01.006.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. et Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. Repéré à <http://psycnet.apa.org/journals/apl/98/2/310.html>.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H. et Alberts, H. J. E. M. (2014). The Power of Presence: The Role of Mindfulness at Work for Daily Levels and Change Trajectories of Psychological Detachment and Sleep Quality. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1113–1128. Repéré à <http://doi.org/10.1037/a0037702>
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: The program of the stress reduction clinic at the University of Massachusetts Medical Center*. New York: Delta.
- Kahnemann, D. (2013). Les gens sont très compliqués, *Philosophie magazine*, 68, 68-73.
- Lazzari, C. (2011). Réification et reconnaissance. Une discussion avec Axel Honneth, *Revue du MAUSS*, 2, 2011, 259–285, en partic. p. 21.
- L'économiste.com, Stratégie/Méditation au travail : Une zen-attitude qui donne des résultats, repéré à <https://www.leconomiste.com/article/964691-strategiemeditation-au-travailune-zen-attitude-qui-donne-des-resultats>.

- Lindahl, J. R., Fisher, N. E., Cooper, D. J., Rosen, R. K., Britton, W. B., Guthrie, B.,... Guerra, C. (2017). The varieties of contemplative experience: A mixed-methods study of meditation-related challenges in Western Buddhists. *PLoS ONE*, 12(5), doi: 10.1371/journal.pone.0176239
- Morin, E. (2011). *La voie pour l'avenir de l'humanité*, Paris, France: Arthème Fayard.
- Morin, E. Une civilisation veut naître, Médiapart - Le Blog d'Edgar Morin (2015).
- Steiler, D. (2010). *Prévenir le stress au travail : de l'évaluation à l'intervention*, Retz, Paris.
- Steiler, D. (2012). La mindfulness en entreprise : bien-être et performance, In J. Cottreaux (éd.), *Psychologie positive et bien-être au travail*, (pp. 133-152), Paris, France: Masson.
- Steiler, D. (2017). *Osons la Paix économique : de la pleine conscience au souci du bien commun*, De Boeck Supérieur, 2017.
- Uhalde, M. (2008). L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire, *Sociologies pratiques*, 16(1), 95-113.