

# LE DEVOIR

LIBRE DE PENSER

## Une pratique profitable aux gestionnaires

13 décembre 2014 | Pauline Gravel | Science et technologie



Photo: Michaël Monnier Le Devoir

Mario Cayer et Charles Baron font figure d'extraterrestres au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, où ils enseignent la méditation en pleine conscience à des chefs d'entreprise et des cadres supérieurs. Pourtant, le programme Complexité, conscience et gestion qu'ils offrent à 25 gestionnaires affiche complet chaque année. « *Nous sommes de plus en plus acceptés dans notre bizarrerie !* », lance le psychologue Charles Baron.

Mario Cayer a bâti ce programme il y a 15 ans en s'inspirant des travaux de Jon Kabat-Zinn, professeur émérite de l'Université médicale du Massachusetts. Le but du programme est « *d'aider les gestionnaires à faire des choix plus éclairés en étant moins sous l'emprise d'enjeux émotionnels lorsqu'ils doivent prendre des décisions difficiles. Dans ce monde de changements accélérés, on les invite à adopter une pratique qui leur permettra d'avoir une juste perspective des choses, ne serait-ce que momentanément, afin de prendre des décisions qui s'imposent pour le bien de leur groupe* », précise M. Baron.

Par la pratique de 20 à 25 minutes par jour de méditation en pleine conscience, à raison de six jours par semaine pendant les 11 mois que dure le programme, et par des séances de formation sur différents thèmes, tels que la gestion du stress, nos résistances au changement, les préjugés qui nous conditionnent, l'intelligence émotionnelle, les stades de développement de la conscience et l'autocompassion, Mario Cayer et Charles Baron espèrent favoriser chez les participants « *leur*

*développement vers un stade de conscience plus élevé », qui les aidera à « mieux composer avec la complexité » du monde dans lequel ils évoluent.*

Le psychologue du développement *« Jean Piaget croyait qu'une fois arrivé à maturité physique, on arrête de se développer aussi au niveau cognitif et mental. Or des chercheurs comme Robert Kegan, de Harvard, et Jane Loevinger, de l'Université de Washington, croient qu'il est possible de continuer à se développer et d'atteindre des stades de conscience plus élevés que ceux identifiés par Piaget, et qui permettent de composer avec une plus grande aisance avec la grande complexité du monde d'aujourd'hui. Sauf que la majorité des gens ne les atteignent pas, ce qui veut dire que notre société et nos organisations fonctionnent avec un coût humain et environnemental beaucoup plus grand que si les gens avaient atteint ces stades-là »,* explique M. Cayer.

Le programme fait aussi découvrir aux participants le concept d'autocompassion (*self-compassion*), qui a été développé il y a une dizaine d'années par Kristin Neff, de l'Université du Texas à Austin, et qui est vulgarisé dans un ouvrage intitulé *S'aimer : comment se réconcilier avec soi-même*. *« Ses travaux et d'autres montrent que l'autocompassion serait plus importante que l'estime de soi, qui a plusieurs avantages mais aussi des inconvénients. Par exemple, pour développer son estime de soi, on se compare aux autres, et cette comparaison peut devenir nocive. On a aussi remarqué une certaine tendance au narcissisme lorsque l'estime de soi est trop développée. L'autocompassion aurait tous les avantages de l'estime de soi, mais sans les inconvénients »,* indique M. Cayer.

*« La compassion part de soi. Si je peux reconnaître tous mes travers avec douceur, je serai beaucoup moins porté à juger l'autre »,* ajoute Charles Baron, tout en rappelant le dicton *« On ne peut pas donner ce qu'on n'a pas »*.

### **Se désengager du pilote automatique**

La pratique de la pleine conscience aide également les gestionnaires à se désengager du pilote automatique et à *« prendre conscience du contexte actuel et de toutes les variables qui sont importantes maintenant, ce qui leur permet de prendre des décisions en accord avec ce contexte au lieu de se fier à des décisions prises antérieurement »,* souligne Mario Cayer.

*« Bien souvent, lorsqu'on est sur le coup du stress, notre mental s'emballé et on interagit avec notre environnement et avec les autres beaucoup plus sur la base de nos idées préconçues que sur celle de ce qui est là réellement. Notre contact avec le réel est toujours altéré par des représentations issues de notre socialisation et de notre histoire personnelle, et qui sont très chargées affectivement. Notre développement nous amène donc à avoir un regard très discriminant, à développer des réflexes. Le défi est d'en être conscient pour ne pas en devenir prisonnier et pour sortir du pilote automatique. La présence attentive nous éveille justement aux patrons cognitifs, affectifs et comportementaux dans lesquels on a tendance à se cloisonner »,* fait remarquer Charles Baron.

Or, être capable de laisser de côté ses schémas mentaux prédéterminés apporte une plus grande flexibilité mentale, qui permet une meilleure prise de décisions, souligne Mario Cayer, avant de conclure qu'au bout d'un an, les participants du programme arrivaient *« à mieux composer avec la turbulence et le stress qui prévaut dans nos organisations. Ils éprouvaient moins d'anxiété et avaient une meilleure concentration et une plus grande capacité à faire face aux enjeux avec calme »*.

## **Diminuer le stress, l'anxiété et l'épuisement des employés**

La pratique de la méditation pleine conscience est enseignée non seulement aux gestionnaires, mais aussi aux employés de grandes organisations, comme Google. Dans le cadre d'un projet de recherche, Simon Grégoire, directeur du Groupe de recherche interdisciplinaire et d'intervention sur la présence attentive (GRIPA) à l'UQAM, a fourni aux employés d'une institution bancaire et d'une entreprise de services un enregistrement (en format MP3) des principales consignes données dans le cadre d'un programme d'entraînement à la méditation pleine conscience d'une durée de cinq semaines. Cet enregistrement comprenait une première capsule de dix minutes que les employés devaient écouter avant de commencer leur journée de travail et une seconde capsule de cinq minutes prévue pour le retour du repas du midi. Des mesures prises avant et après le programme ont permis de constater que la pratique de la méditation pleine conscience avait diminué le stress, l'anxiété et l'épuisement vécus par les employés comparativement à un groupe contrôle. « *Ce qui nous réjouit, c'est qu'on arrive à répliquer ces résultats dans deux milieux de travail différents, ce qui témoigne de la robustesse de nos résultats* », souligne Simon Grégoire.

Source :

<http://www.ledevoir.com/societe/science-et-technologie/426610/une-pratique-profitable-aux-gestionnaires>