

# Introduction de la pratique de la méditation au travail : quel cheminement ?

## Le cas du groupe Humanis

Par Éline NICOLAS<sup>(1)</sup>

MCF, IAE Orléans, laboratoire Vallorem

Et Stéphane ONNÉE<sup>(1)</sup>

Professeur, IAE Orléans, laboratoire Vallorem

Initiée aux États-Unis, l'introduction de la pratique de la méditation en entreprise a gagné la France ces dernières années, et de nombreuses études ont permis d'analyser l'effet de ces pratiques au niveau individuel ou organisationnel. Toutefois, peu de travaux sont consacrés aux processus d'introduction de la pratique de la méditation en entreprise. Nous menons ici une exploration de ce processus en nous intéressant aux mécanismes et logiques qui le sous-tendent. Pour ce faire, nous avons conduit une recherche inductive qualitative à visée compréhensive, à l'appui d'une étude de cas approfondie. Le cas renvoie à un secteur pionnier, à savoir le secteur des mutuelles, au travers de la mutuelle Humanis avec laquelle nous avons signé un partenariat de recherche qui couvre la période 2017-2021. À l'appui de nos résultats, nous interprétons le processus d'introduction de la pratique de la méditation comme un enchevêtrement de logiques individuelles et collectives, qui suivent chacune leur cheminement sans qu'il ne soit observée de planification souhaitée ou maîtrisée. De plus, nous montrons que l'introduction de la pratique de la méditation n'est ni l'expression d'une volonté performative assumée et relayée par l'organisation, ni celle d'une volonté d'instrumentaliser la pratique de la méditation.

### Introduction

Le bien-être au travail est devenu un sujet central pour les entreprises, qui multiplient les initiatives en la matière, à l'instar de la nomination de "*chief happiness officer*" en leur sein, c'est-à-dire de « responsable du bonheur au travail » (Tanquerel et Condor, 2020), ou encore la nomination de « responsable expérience collaborateur ». L'introduction de pratiques de méditation sur le lieu de travail à destination tant des dirigeants que des salariés en est une autre illustration. Initiée aux États-Unis, notamment par de grandes entreprises comme Google (avec son programme de formation "Search inside yourself" lancé en 2007), l'introduction de la pratique de la méditation en entreprise a rapidement gagné la France, aussi bien au sein de grandes entreprises, comme Sodexo, L'Oréal, Sanofi, Danone, BNP Paribas, que de PME ou réseaux de dirigeants, comme l'illustre le programme « 21 jours pour méditer »

proposé par le Centre des Jeunes Dirigeants *via* sa chaîne YouTube. Ce mouvement prend de l'ampleur en raison de la Covid-19, comme le montre le rapport<sup>(2)</sup> publié par le *think tank* Initiative Mindfulness France en septembre 2020, qui met en évidence que la situation sanitaire a favorisé les initiatives d'entreprises telles que la mise à disposition d'outils aux salariés pour leur permettre de pratiquer la méditation.

Ce phénomène a suscité des débats au sein du monde académique. Dans un état de l'art publié en 2019 dans la revue *Organization*, Badham et King soulignent que ces débats relèvent de deux écoles. La première école d'inspiration positiviste étudie les effets de la pratique de la méditation, le plus souvent à l'échelle individuelle et dans une moindre proportion à l'échelle interindividuelle. Les travaux qui s'y rattachent concluent que la méditation favorise efficacement la santé et le bien-être des salariés (Vonderlin *et al.*, 2020), en permettant notamment de mieux gérer le stress (Good *et al.*, 2016), de mieux résoudre des problèmes complexes (Glomb *et al.*, 2011), de favoriser

<sup>(1)</sup> Note des auteurs : La pratique de la méditation est un des thèmes principaux de cet article. Les auteurs ont une expérience complémentaire sur ce sujet. Éline Nicolas pratique de manière irrégulière la méditation guidée. Stéphane Onnée est un pratiquant régulier de la méditation, et dispose d'une certification en tant qu'instructeur du programme MBSR.

<sup>(2)</sup> [http://www.initiativemindfulnessfrance.com/uploads/8/5/5/7/85571030/rapportimf2020\\_v15sept2020.pdf](http://www.initiativemindfulnessfrance.com/uploads/8/5/5/7/85571030/rapportimf2020_v15sept2020.pdf)

la coopération (Dane, 2011), d'accroître la satisfaction au travail et de diminuer l'intention de quitter l'entreprise (Czuly et Poujol, 2018), ou encore en permettant de rendre les salariés plus autonomes dans leur capacité à prendre des décisions (Kroon *et al.*, 2017). La seconde école développe une perspective critique, qui met l'accent sur une utilisation détournée et instrumentalisée de la méditation par les organisations. Outre les critiques méthodologiques adressées aux articles qui concluent à un effet positif de la pratique de la méditation sur la performance (*cf.* la méta-analyse publiée à ce sujet par Vonderlin *et al.*, 2020), d'autres critiques, en écho aux travaux d'Hyland *et al.* (2015, p. 595), relèvent une utilisation instrumentalisée de la pratique de la méditation, proposée comme « un moyen de pacifier les employés mécontents, de maintenir le *statu quo* et, en fin de compte, de gérer et de manipuler la main-d'œuvre ».

Dans la présente étude, sans nier l'intérêt de considérer la manière dont ces pratiques de méditation en entreprise peuvent modifier les liens que ces dernières tissent avec leur environnement, nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'intérieur de l'organisation en menant une exploration plus fouillée du processus d'introduction de la pratique de la méditation au travail. Très peu d'études sont en effet consacrées à cette question, comme le soulignent d'ailleurs Ihl *et al.* (2020), en écho aux propos de Reb et Atkins (2015) qui observent que si la plupart des études analysent les conséquences de la méditation, rares sont celles portant sur les facteurs qui déterminent l'adoption ou non de sa pratique au sein des organisations.

Cette exploration fouillée s'appuie sur une étude de cas qui renvoie à un secteur pionnier, au travers de la mutuelle Humanis<sup>(3)</sup>. En empruntant une méthodologie inductive qualitative à visée compréhensive, nous avons saisi ce cas comme une opportunité, en partant d'un premier questionnement visant à comprendre les logiques d'acteurs en jeu dans l'introduction de la pratique de la méditation au travail, ainsi que les leviers (ou les freins) qui favorisent (ou non) cette introduction. Rapidement, le cas investigué nous a invités à préciser ce questionnement, au travers des questions suivantes : comment la mutuelle Humanis s'est-elle emparée de l'intention d'introduire la pratique de la méditation au travail ? Qui porte cette intention ? Comment et par qui la pratique se déploie-t-elle parmi les salariés ? Comment les niveaux individuel et collectif s'articulent-ils dans ce déploiement ? Notre intention est donc de privilégier la question du comment, peu étudiée dans la littérature, en prolongement de la question du pourquoi et des bénéfices de la méditation au travail, davantage investiguée, tout en reconnaissant que les enjeux et les modalités de l'introduction de la pratique de la méditation sont les facettes indissociables d'un même processus que nous souhaitons interroger dans son entièreté. Les différentes questions ainsi posées offrent des angles de description et d'analyses croisées qui s'appuient sur un arrière-plan

conceptuel, à savoir les deux courants académiques précités, qui l'un évoque la performance et l'utilité de la pratique de la méditation, et l'autre son instrumentalisation. L'objectif de notre étude est double : explorer et décrire au moment même de sa mise en place le processus d'introduction de la pratique de la méditation au travail ; et à l'appui de cette exploration, enrichir les travaux existants en rendant compte de la pertinence (ou non) de ces deux écoles, et plus particulièrement en montrant comment elles émergent dans notre cas, voire s'entrecroisent.

Nous adoptons le plan suivant pour la suite de notre article. Dans une première section, nous présentons la littérature qui éclaire notre questionnement : à cette occasion, nous croisons les travaux dédiés à la méditation au sein des organisations avec ceux relatifs au bien-être au travail ou encore à la place de la spiritualité dans le monde des organisations. Ensuite, nous décrivons notre méthodologie et le cas qui a alimenté notre recherche. L'analyse du matériau collecté est alors présentée. Enfin, nous discutons ces résultats au regard de nos objectifs, et proposons des perspectives de recherche.

## La pratique de la méditation en entreprise, entre bien-être et spiritualité : une revue de la littérature

Après avoir défini la notion de méditation, nous présentons les enjeux soulevés par sa pratique au travail, en lien avec les notions de bien-être, d'une part, et de spiritualité, d'autre part.

### Définition de la méditation

Face à la variété des définitions associées au terme de méditation, Walsh et Shapiro (2006, p. 228) proposent en guise de synthèse la définition suivante : « famille de pratiques d'autorégulation centrées sur l'entraînement de l'attention et de la conscience afin d'atteindre un plus grand contrôle des processus mentaux et de bien-être mental et le développement d'états spécifiques comme le calme, la lucidité et la concentration ». Cette définition met en relief que le terme de méditation recouvre une diversité de pratiques, ce qui fait écho aux travaux de Good *et al.* (2016) qui soulignent que la pratique de la méditation dans les organisations s'appuie sur un ensemble de dispositifs relativement hétérogène : utilisation d'applications mobiles ou de chaînes YouTube dédiées, intervention ponctuelle d'instructeurs de groupes de méditation sur le lieu de travail ou à distance, suivi d'un programme de méditation par des salariés à l'instar du programme « Mindfulness-Based Stress Reduction<sup>(4)</sup> (MBSR) développé à la fin des années 1970 par le professeur de biologie moléculaire John Kabat-Zinn dans le cadre scientifique du MIT. Au-delà de cette hétérogénéité, la définition de Walsh et Shapiro met l'accent sur les bienfaits de la méditation, qui renvoient, comme

<sup>(3)</sup> Devenue Malakoff Humanis au 1<sup>er</sup> janvier 2020, à suite de la fusion avec le groupe mutualiste Malakoff Médéric (*cf. infra*).

<sup>(4)</sup> Réduction du stress basée sur la pleine conscience.

l'intitulé du programme MBSR en témoigne, au bien-être mental et à la réduction du stress, quelles qu'en soient les origines, personnelles et / ou professionnelles.

Sur un plan académique, la méditation de pleine conscience (traduction française de *mindfulness meditation*) est la pratique de méditation qui est aujourd'hui la plus étudiée au monde (Walsh et Shapiro, 2006). Issue des sagesses indiennes ancestrales, cette pratique s'est développée en Occident dans une version laïque, à partir de la fin des années 1970, sous l'impulsion de John Kabat-Zinn et de son programme MBSR précité. Salmon *et al.* (2004, p. 434) en définissent l'essence comme « la focalisation de l'attention sur l'expérience du moment présent dans une attitude de non-jugement ». Cette attention signifie tant les sensations, pensées, émotions que les interactions sociales (Glomb *et al.*, 2011), à l'instar de celles qui sont à l'œuvre dans toute organisation dans laquelle prend place un individu. La pratique de la méditation est une pratique d'autorégulation de l'attention délibérée, renvoyant à l'individu, sans lien avec son rôle ou son statut social. Si elle peut s'exercer individuellement, elle peut aussi se pratiquer en groupe, bénéficiant alors du soutien d'une communauté de pratiquants sous la guidance éventuelle d'un instructeur qui offre alors un cadre sécurisé (Isnard Bagnis, 2017 ; Crane *et al.*, 2012).

Plus avant, en référence à Shapiro *et al.* (2006), la méditation de pleine conscience s'appuie sur un triptyque intention-attention-attitude :

- l'intention renvoie aux motivations qui poussent un individu à pratiquer, et qui peuvent être de natures diverses et évolutives dans le temps (par exemple : recherche d'une meilleure régulation de ses émotions ou de son stress, recherche spirituelle) ;
- l'attention renvoie à une perspective phénoménologique de l'expérience du moment présent, invitant le pratiquant à explorer les sensations, pensées et émotions qui émergent dans l'instant sans chercher à les analyser ;
- l'attitude : au-delà du non-jugement rappelé dans la plupart des définitions de la méditation de pleine conscience, la pratique invite à cultiver la patience, la curiosité, le lâcher-prise, l'acceptation, le non-effort, la confiance (Shapiro *et al.*, 2006, p. 377). À ces sept attitudes, Kabat-Zinn (1990) ajoute la gratitude et la bienveillance.

### La pratique de la méditation au travail

Si la pratique de la méditation est apparemment étrangère au monde du management, les recherches académiques en management se sont emparées dès la fin des années 1980 de la notion de méditation (Gartner et Huber, 2015). À l'appui d'une méta-analyse, Good *et al.* (2016) font état d'une littérature nord-américaine prolifique depuis plusieurs années et consacrée essentiellement aux effets de la pratique de la méditation. En France, si les publications étaient encore « quasi inexistantes » il y a peu (Daniel, 2016), elles se développent aujourd'hui comme le montre la revue de littérature sur la pleine conscience au travail réalisée en 2018 par Czuly et Pujol (2018).

Si les études d'impact d'inspiration positiviste dominent la littérature, nous avons souligné en introduction qu'il existait aussi des études plus critiques qui analysent en termes d'institutionnalisation la manière dont les organisations introduisent la méditation au travail, et qui mettent en évidence un usage détourné de la pratique de la méditation (Karjalainen *et al.*, 2019 ; Islam *et al.*, 2017). Quelle que soit l'école de pensée à laquelle elles se rattachent, les études publiées s'inspirent principalement des travaux relatifs au bien-être au travail et à la spiritualité au travail, que nous allons ici examiner.

### Pratique de méditation et bien-être au travail

La méditation est souvent associée à un bien-être mental qui permet aux pratiquants de se sentir bien, voire mieux. En ce sens, la pratique de la méditation au travail, en particulier par ses effets sur la réduction du stress, peut participer à développer un sentiment de bien-être au travail. La notion de bien-être au travail peut être définie, en référence à Biétry et Creusier (2013, p. 34), comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique du travail ». Abord de Chatillon et Richard (2015) précisent cette définition en mettant en évidence que le bien-être au travail recouvre quatre dimensions : le sens donné au travail par le salarié, le lien social créé au sein de l'entreprise, la capacité à conduire à bien leurs activités, et le confort de l'environnement de travail.

Comme le résume Ballesteros-Leiva *et al.* (2016, p. 5), la notion de bien-être au travail comprend à la fois une dimension proactive et une dimension curative : en effet, une baisse du bien-être génère notamment stress, fatigue, détérioration des relations et baisse d'engagement alors qu'une hausse du bien-être a au contraire des conséquences positives sur « les personnes et les organisations, notamment sur leurs sentiments de bonheur, d'engagement, de citoyenneté organisationnelle et de sécurité, leur assiduité au travail et leur rétention en emploi, la satisfaction et la loyauté des clients, la qualité des relations et la résolution des conflits au travail, la qualité des décisions, la productivité comme la performance des employés et des entreprises ». La dimension proactive de la pratique de la méditation s'illustre notamment par les points suivants : accroître la performance (Good *et al.*, 2016), favoriser l'engagement au travail, la créativité et une forme de *leadership* plus authentique (Leroy *et al.*, 2013), favoriser le climat social, améliorer l'intelligence émotionnelle collective, permettre le développement des capacités d'attention tout en conservant une juste distance au travail (Daniel, 2016). La dimension curative de la pratique de la méditation renvoie quant à elle au fait de favoriser la gestion du stress au travail, de réduire l'absentéisme, et plus généralement tous les risques psycho-sociaux (symptômes de *burnout* et de souffrance au travail) (Daniel, 2016).

### Pratique de méditation et spiritualité au travail

La méditation de pleine conscience s'inspire à part entière de la philosophie bouddhiste. Ainsi, lorsque le programme MBSR met l'accent sur le fait que le

méditant doit porter son attention sur quatre supports : pensées, émotions, sensations et plus globalement sur toute expérience vécue, il ne fait que reprendre littéralement l'un des enseignements de Buddha "Satipatthana Sutta" (Analayo, 2003, p. 3). Le passage de l'Orient vers l'Occident de la pratique de la méditation s'est accompagné d'un abandon des références religieuses au bouddhisme, même si John Kabat-Zinn (1990) ne renie en aucun cas les racines bouddhistes du programme MBSR qu'il a fondé, sous une forme laïque, ouverte à tous. Si les références au bouddhisme ont été gommées, le lien originel entre méditation et spiritualité reste potentiellement ancré dans l'esprit des dirigeants et des salariés.

De ce fait, étudier l'introduction de la pratique de la méditation dans les entreprises nous invite à nous appuyer en partie sur les travaux<sup>(5)</sup> dédiés à l'étude de la spiritualité dans le champ du management. Ces travaux font l'objet d'un nombre croissant d'articles académiques (Houghton *et al.*, 2016), dont les travaux précurseurs d'Ashmos et Duchon (2000, p. 137) qui définissent la spiritualité au travail comme « la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit et se nourrit par le sens du travail ». La spiritualité au travail renvoie pour les auteurs à une volonté de comprendre ce qui fonde le partage des buts de l'organisation, comment l'individu est connecté aux autres et donc ici à son collectif de travail. Ainsi, comme le souligne Berthoin et Frémeaux (2013), même si l'individu n'a pas consciemment recours à une forme de spiritualité, il exprime le besoin de donner du sens à son travail.

Par ailleurs, les attitudes que la pratique de la méditation invite à cultiver (*cf. supra*), font écho aux recherches qui depuis quelques années questionnent les liens entre le management et certaines qualités humaines, pendant longtemps tenues à l'écart du monde de l'entreprise et associées à la sphère privée, comme la compassion (Thomas et Rowland, 2014 ; Dierendonck et Patterson, 2015), la gentillesse et la grâce (Thomas et Rowland, 2014), l'humilité, le pardon et l'altruisme (Dierendonck et Patterson, 2015), ou encore la gratitude (Fehr *et al.*, 2017).

Enfin, il est utile de préciser que le concept de spiritualité au travail est intimement lié à celui de bien-être au travail lorsqu'il s'agit de reconnaître la quête de sens qui anime le salarié pris dans son individualité, et la manière dont une organisation ou un collectif peut porter, représenter ou animer cette quête de sens. Sur un plan empirique, cette proximité est par ailleurs soulignée par Jnaneswar et Sulphrey (2021), qui démontrent l'effet positif conjoint de la spiritualité et de la méditation au travail sur le bien-être.

<sup>(5)</sup> Un grand nombre de centres de recherche et de conférences académiques se consacre à cette thématique. L'association Academy of Management a ainsi créé un groupe de travail "Management, spirituality and religion", qui compte plus de 650 membres. En France, l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) a elle aussi créé un groupe de travail sur le thème « management et spiritualité ».

## Méthodologie de l'étude et présentation du cas Humanis

### Méthodologie

Notre posture relève d'un paradigme empirico-inductif, qui vise à recueillir un matériau empirique capable de rendre compte et de comprendre l'expérience vécue de l'introduction de la pratique de la méditation. Nous cherchons à améliorer la compréhension des mécanismes générateurs sous-jacents qui déterminent la mise en place de pratiques de méditation au sein d'une organisation, et à mettre à jour les logiques d'acteurs en jeu ainsi que les modalités de mise en œuvre et d'adoption de ces pratiques. Notre visée est donc à la fois descriptive et compréhensive.

Cette « démarche compréhensive » (Dumez, 2013a et 2013b) s'appuie sur une étude de cas simple – la mutuelle Humanis –, qui sera détaillée ci-après. En nous appuyant sur les critères de sélection d'un cas simple mis en évidence par Yin (2009), nous pouvons préciser que nous avons choisi ce cas en raison de son caractère révélateur et longitudinal. Ce cas est révélateur, car il nous permet d'accéder et d'analyser un phénomène difficilement observable, à savoir l'initiation et la mise en œuvre d'une expérimentation conduisant à introduire et diffuser la pratique de la méditation au sein d'Humanis. Le cas Humanis est aussi révélateur, car en retenant le cas d'une mutuelle, nous choisissons un secteur intrinsèquement lié aux questions de prévention et de bien-être au travail, et qui fait souvent office de pionnier. Ce cas est longitudinal dans la mesure où nous avons pu observer, avec ou sans participation, l'introduction et le déploiement de la pratique de la méditation entre 2017 et 2021. La présence sur le terrain durant plusieurs années a donc permis de collecter les données au fur et à mesure de l'introduction des nouvelles pratiques, et non *a posteriori*.

Notre intérêt, voire notre expertise en matière de méditation ont permis de faciliter nos échanges avec les acteurs, que nous avons été amenés à rencontrer à de nombreuses reprises. En nouant avec eux une relation de confiance, nourrie parfois d'empathie, nous avons pu enrichir le matériau de notre étude. C'est ainsi qu'il nous a été proposé d'être ajoutés au groupe WhatsApp créé lors du confinement.

Placés au cœur des mécanismes intersubjectifs que nous cherchons à décrire et comprendre, nous devons ici afficher clairement notre « cadre de référence » comme nous y invitent Lévy-Tadjine et Paturol (2012, pp. 353-354) citant eux-mêmes Bourdieu (2003, p. 44). Ce cadre de référence fait écho à la note de bas de page des auteurs au début de cet article ; il est modelé par nos expériences personnelles, nos formations et nos lectures. Ainsi, nous précisons que l'un des auteurs pratique régulièrement la méditation et a achevé une formation auprès de l'Association de développement pour la mindfulness pour être instructeur MBSR, et que le second auteur ne pratique qu'occasionnellement la méditation. Ce cadre de référence témoigne d'un intérêt, voire d'un engagement pour l'objet

« méditation ». Même si cet engagement est encouragé par Reb et Atkins (2015), qui invitent les chercheurs s'intéressant à la méditation en entreprise à pratiquer eux-mêmes la méditation afin de ne pas considérer cela uniquement comme un concept, il peut rendre plus difficile la prise de recul. Par ailleurs, la qualité des liens noués entre les auteurs et les acteurs rencontrés peut aussi rendre plus compliqué l'accès immédiat à une forme de neutralité.

En développant une attitude critique sur notre protocole d'investigation et d'analyse, nous avons souhaité limiter ces biais méthodologiques, tout d'abord en faisant en sorte de démultiplier les sources d'intersubjectivité par la multi-angulation des données (archives, observation, observation participante, entretiens, documentation), comme nous y invitent Levy-Tadjine et Paturel (2012, pp. 353-354). Puis, nous avons procédé à l'encodage de nos données, en procédant à un double encodage, qui a permis de croiser nos regards, à savoir celui de deux chercheurs, l'un méditant régulièrement, l'autre occasionnellement. Cette étape de double encodage a permis notamment d'étiqueter nos différents matériaux (verbatim d'entretiens, prises de note, extraits de documents) en les regroupant au sein de thèmes qui ont émergé au fil de nos analyses respectives. Ces thèmes ont été rassemblés dans un dictionnaire hiérarchisé, qui a permis de construire un dictionnaire des thèmes avec l'intérêt de traduire des données de sources hétérogènes en un matériau plus synthétique, constituant ce faisant un « instrument systématique et puissant pour réduire les données » (Wacheux, 1996, p. 233). Enfin, le processus de révision de notre article nous a aussi permis d'ajuster notre capacité d'analyse critique. En effet, à l'appui de la première version envoyée, les rapports de révision<sup>(6)</sup> ont pointé un manque de recul critique qui pouvait être perçu comme le reflet de notre engagement, ce qui nous a conduit à nous replonger « à froid » dans notre matériau, menant alors à une analyse plus distanciée, facilitée par le fait que nous n'avons pas entretenu de liens avec les acteurs observés et / ou interrogés depuis la fin de la collecte de données.

### Présentation du cas et des données collectées

Notre recherche s'appuie sur un partenariat signé en novembre 2017 avec le groupe Humanis, et ayant pour « objectif de décrire et comprendre les processus d'initiation et de déploiement de la pratique de la méditation en entreprise au regard des différents facteurs de contexte et des enjeux associés »<sup>(7),(8)</sup>.

Humanis est une mutuelle spécialisée dans les domaines de la santé, retraite et prévoyance, qui dispose d'agences commerciales et de centres de gestion implantés sur tout le territoire français.

<sup>(6)</sup> Nous remercions ici vivement les évaluateurs pour leurs remarques constructives.

<sup>(7)</sup> Extrait de la convention de partenariat.

<sup>(8)</sup> Le partenariat de recherche a été signé avec Humanis dans le seul but de nous autoriser à accéder aux personnes que nous souhaitons interroger. Aucun livrable ou autre valorisation n'était attendu.

Humanis relève d'un secteur, comme dit précédemment, qui fait souvent office de pionnier en matière de développement de pratiques de bien-être au travail, et plus particulièrement de pratiques de méditation. À titre illustratif, une autre mutuelle (Maif) propose, au travers de son Maif Social Club, des séances de méditation avec un professeur certifié, et apparaît aussi parmi les clients professionnels de l'application de méditation guidée Petit Bamboo ; un autre groupe mutualiste (MMA) a lancé en 2017 l'application Mindful Attitude, destinée aux managers et qui permet à ses utilisateurs d'avoir accès à des séances de méditation audioguidées ; enfin, la Mutuelle Nationale des Hospitaliers a créé une plateforme de relaxation proposant des *podcasts* notamment de méditation. Au-delà de leur activité commerciale, ces acteurs se veulent être des « vitrines » de bonnes pratiques, leur conférant un rôle sociétal ; pour ces raisons, ils constituent des cas révélateurs propices à l'investigation.

Au sein d'Humanis, de nombreux collaborateurs travaillent dans des centres de gestion qui traitent un volume de dossiers important, et ceci de façon très répétitive. Ils doivent aussi prendre en compte des demandes de prise en charge personnalisées qui nécessitent une attention particulière (ex. : veiller au versement des pensions aux retraités). Pour aider les collaborateurs à faire face à ces enjeux et à mieux gérer le stress au travail qui peut en découler, le groupe Humanis a mis en place de nouvelles innovations dans le domaine du bien-être au travail. Le département responsabilité sociale de l'entreprise rattaché à la Direction des ressources humaines porte ces initiatives avec plus particulièrement la présence d'une chargée de qualité de vie au travail (QVT), qui travaille avec un réseau de vingt référents QVT répartis entre les différents sites. C'est par son intermédiaire que nous avons conclu notre partenariat.

Avant que ne soit introduite la pratique de la méditation, notre référente avait lancé de nombreuses initiatives en matière de bien-être au travail : ostéogym, jardin de permaculture, ballons de yoga sur les lieux de travail, ateliers et conférences diverses lors de la semaine de la QVT... Elle a ensuite elle-même accompagné la mise en place de séances de méditation au niveau du siège d'Humanis. Ces séances étaient animées par une infirmière de santé au travail (IST) du site de Montreuil, qui avait les compétences idoines et qui, de sa propre initiative, s'était proposée en 2016 pour animer des séances de méditation. Ces premières démarches se sont mises en œuvre à une époque où la pratique de la méditation en entreprise était bien plus confidentielle qu'elle ne le deviendra par la suite.

Si historiquement la pratique de la méditation s'est mise en place sur le site de Montreuil, dans cette étude, nous nous intéressons plus spécifiquement au site de Saran, qui constitue notre terrain d'observation principal. C'est sur ce dernier site situé dans le Loiret, et qui accueille plusieurs centaines de collaborateurs, qu'un espace bien-être, nommé Espace Colibri, a été créé à l'automne 2017 dans le but notamment d'accueillir des pratiques de méditation au travail. Cet espace a vu le jour à la suite d'un concours

d'innovations managériales, « Challenge Innovations », lancé en 2014 au niveau national. Non retenu dans un premier temps au niveau du groupe, le projet a été repris et soutenu au niveau du site.

Sur le plan du matériau, notre collecte a débuté lors de la création de cet Espace Colibri et s'est achevée en mars 2021. Lors de cette période, nous avons été pleinement associés aux réunions de travail des collaborateurs en charge de faire vivre cet espace, au travers d'observations directes ; l'un des auteurs a pu également participer à des séances de méditation sous la forme d'une observation participante, ainsi qu'à des ateliers en lien avec le bien-être au travail sur le thème de l'écologie humaine<sup>(9)</sup>. Nous avons pu également, individuellement ou en groupe, échanger avec des collaborateurs du site de Saran. À titre secondaire, nous avons pu aussi mener des entretiens au niveau du siège et d'autres sites de la région Centre-Val de Loire, dans lesquels la pratique de la méditation était proposée (site de Blois) ou non (site d'Olivet).

Ces échanges nourris et variés (déjeuners, réunions, ateliers, échanges téléphoniques, visio...) nous ont permis de collecter des récits de vie, particulièrement efficaces pour traiter les « problématiques de conduite du changement » (Joyeau *et al.*, 2010, p. 16). Le récit de vie peut être défini comme « une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue » (Bertaux, 2005, p. 11). Certains acteurs ont été rencontrés à plusieurs reprises, afin de pouvoir renforcer notre perspective longitudinale, et observer tout le processus de mise en place et déploiement des pratiques de méditation.

Parallèlement aux observations et entretiens, nous avons pu aussi disposer d'un matériau documentaire, tant au lancement de notre étude à l'appui d'archives décrivant le projet d'Espace Colibri qu'au cours de notre étude au travers notamment des supports de communication utilisés pour inciter les collaborateurs à participer aux séances de méditation.

Le tableau suivant (Tableau 1, ci-contre) présente nos sources de données, à partir des cinq sources de données préconisées par Wacheux (1996).

Pour l'essentiel, notre matériau s'appuie donc sur 9 entretiens, 3 participations aux réunions destinées à faire le point sur le développement de l'Espace Colibri, 5 participations à des ateliers collectifs « écologie humaine / méditation », 25 participations à des séances de méditation proposées sur WhatsApp et sur la chaîne YouTube Malakoff-Humanis « Ma pause méditation », 1 participation à une séance de méditation animée par une collaboratrice lors d'un webinaire, et 1 participation à une table ronde lors du même webinaire.

<sup>(9)</sup> L'écologie humaine est définie par l'animatrice de ces ateliers comme « une approche respectueuse et durable qui permet de reconnaître et prendre soin du meilleur en soi et libérer ses potentialités pour cheminer vers la meilleure version de soi-même » (source : Livret fourni aux participants de l'Atelier d'écologie humaine n°1, Espace Colibri Humanis).

D'un point de vue longitudinal, notre étude, consacrée à titre principal au site de Saran du groupe Humanis, intègre deux moments clés de la vie du groupe Humanis : la fusion avec Malakoff-Médéric en janvier 2019 pour donner naissance au groupe Malakoff-Humanis, d'une part, et la période liée au Covid-19, à compter de mars 2020, d'autre part.

## Présentation des résultats : mise en évidence du processus d'introduction de la pratique de méditation dans le groupe Humanis

L'analyse thématique des différentes sources de données, et notamment des verbatims des entretiens menés avec les différents acteurs en lien avec le processus d'introduction de pratiques de méditation dans le groupe Humanis, nous a permis d'explorer de manière fouillée ce processus que nous allons ici présenter. L'étape d'encodage a facilité l'étiquetage des verbatims en les regroupant au sein de thèmes qui ont pu émerger au fil de notre analyse. Ces thèmes ont été rassemblés dans un dictionnaire des thèmes hiérarchisés. Nous privilégions la temporalité du cas en choisissant de présenter tout d'abord les résultats en lien avec la phase d'initiation du processus, puis ceux en lien avec sa mise en œuvre. Nous présenterons ces deux phases à l'appui des « chapitres » du dictionnaire des thèmes qui leur correspondent, et illustrés par des extraits de documents ou de verbatims rendus anonymes pour satisfaire la clause de confidentialité du partenariat conclu avec Humanis.

### Phase 1 : l'initiation du processus

Cette première phase renvoie à la mise en évidence d'un alignement entre les intentions du groupe Humanis à l'échelle nationale et la présence d'un réseau d'acteurs qui ont pu incarner cette intention.

#### Les intentions du groupe Humanis

Les intentions du groupe renvoient aux motivations qui le conduisent à favoriser l'introduction de la pratique de la méditation au travail. Ces intentions favorisent l'impulsion du processus, résumée par le chapitre 1 de notre dictionnaire des thèmes (*cf.* Tableau 2, ci-contre), qui met en évidence les bénéfices associés à la méditation et recherchés par le groupe Humanis, dans une double perspective, proactive et curative.

#### La logique proactive

Deux thèmes illustrent cette logique proactive, à savoir :

- Protéger, être attentif aux autres

Être un organisme de protection sociale semble aux yeux des collaborateurs créer une exigence supplémentaire en matière de bien-être au travail. Le service santé au travail, par la voix de la médecine préventive, défend ainsi une perception globale de la santé incluant le bien-être :

« La surveillance santé individuelle, c'est bien, mais ce qui va faire la différence et le supplément d'âme, et surtout quand on est dans un organisme de protection

Périodes	Source de données	Données
<b>Au début de l'étude</b>	Archives	Fiche projet méditation Dossier de candidature « Professionnel bien-être » Pitch projet Espace bien-être Colibri
<b>Tout au long de l'étude</b>	Documentation	Affiches actions bien-être (sophrologie, massage amma, shiatsu...) Documentation de veille Humanis sur la méditation (articles, formations méditation...) Programme semaine QVT Divers (Photos actions / réunions, trombinoscope, informations site...) Fréquentation actions...
<b>2018</b>	Entretiens	Responsable mission qualité de vie au travail Médecin coordonnateur en santé au travail Responsables de site Référénts qualité de vie au travail Manager responsable cellule méthodes projet Humanis Manager responsable de service (Direction retraite-filière particuliers) Manager responsable centre de service prestations prévoyance, conseiller grands comptes retraite... Responsables Espace Colibri
	Observation directe	Réunions point Colibri (multi-sites)
	Observation participante	Ateliers Colibri proposés aux collaborateurs sur le thème de l'écologie humaine et de la méditation
<b>2019</b>	Observation participante	Ateliers Colibri proposés aux collaborateurs sur le thème de l'écologie humaine et de la méditation
<b>2020</b>	Observation participante	Participation au groupe WhatsApp de méditation lancé durant le confinement et remplacé le 24 avril 2020 par la chaîne YouTube Malakoff Humanis « Ma pause méditation »
<b>2021</b>	Observation participante	Mise en place et participation à une séance de méditation animée par une collaboratrice Malakoff Humanis pour le webinaire « Gestion du stress, des neurosciences à l'expérience » (organisé par le master dirigé par l'un des chercheurs du programme)
	Entretiens	Table ronde avec une collaboratrice Malakoff Humanis pour le webinaire « Gestion du stress, des neurosciences à l'expérience »
	Documentation	Baromètre annuel « Télétravail 2021 » de Malakoff Humanis

Tableau 1 : Sources de données de l'étude empirique.

<b>Impulser</b>	Logique proactive	Protéger, être attentif aux autres
		QVT
	Logique curative	Faire face à la surcharge de travail
		Faire face aux changements organisationnels

Tableau 2 : Chapitre 1 du dictionnaire des thèmes - « Impulser ».

sociale, ça doit être des actions qui viennent renforcer le bénéfice des collaborateurs [...] pour lesquels on va prêter attention à leur bien-être. »

Cette « mission » se retrouve dans d'autres fonctions plus en lien avec l'activité économique du groupe, avec une réflexion davantage axée sur le métier de la protection qui s'applique aussi bien auprès des clients que des collaborateurs. Le groupe est à la fois une vitrine et le meilleur ambassadeur de sa propre protection sociale, comme le souligne un responsable de site :

« C'est notre responsabilité, les dirigeants du groupe, en tant que dirigeants d'un groupe de protection sociale, de dire qu'on est là pour protéger tous les risques de la vie nos clients, pour autant le meilleur exemple qu'on doit donner, c'est aussi de donner le maximum d'outils à nos collaborateurs, aussi d'être protégés. »

Enfin, l'offre d'outils préventifs à destination des clients du groupe peut trouver un terrain de développement pertinent en interne auprès des collaborateurs.

« Certaines actions du QVT sont testées en interne avant d'être redéployées chez le client. »

- Déployer une politique QVT

Les démarches pour introduire une pratique de la méditation ont été initiées par la responsable qualité de vie au travail, car le bien-être s'inscrit légitimement dans la vision QVT du groupe, qui se veut large et ouverte.

« La QVT, c'est très large, pour nous, ça va des actions de type aider le salarié à mieux s'alimenter, mais aussi à mieux prévoir un accident de vie ou à mieux s'organiser dans son travail, donc en fait on a proposé différents axes de QVT. »

### Logique curative

Il ressort de notre codification deux thèmes qui illustrent cette logique curative, à savoir :

- Faire face à la surcharge de travail

La pratique de la méditation est ici envisagée comme une méthode pouvant accompagner en particulier les collaborateurs en première ligne face aux clients, afin de mieux gérer la charge mentale de travail perçue comme intense. Le mini-cas ci-après (Encadré 1 ci-contre) dédié au centre d'appels téléphoniques montre comment des managers ont souhaité réunir leurs équipes dans un cadre qui les place en dehors de leur quotidien, et par ailleurs propice à un temps d'initiation à la méditation en vue de faire face à la surcharge de travail.

- Faire face aux changements organisationnels

Lors de notre période d'étude, le groupe Humanis a fusionné avec le groupe Malakoff-Médéric, et comme souvent en de tels moments, les collaborateurs expriment leur inquiétude :

« Le climat social est serein, mais le contexte de fusion suppose une vigilance sur les appréhensions, craintes, peur du changement et de l'avenir des collaborateurs » ;  
« Beaucoup d'incertitudes sur le devenir puisqu'on a subi plusieurs fusions successives, des changements d'organisation, des changements de systèmes d'information qui ont beaucoup perturbé les équipes ».

Les pratiques de méditation proposées aux collaborateurs peuvent être de nature à s'ancrer dans le présent sans se projeter dans l'élaboration de *scenarii* pessimistes.

### Une démarche collaborative, incarnée et partagée au sein du groupe

Cette seconde étape de la phase d'initiation du processus comprend les thèmes suivants (voir Tableau 3).

Notre étude met en évidence la mosaïque d'acteurs qui sont intervenus pour introduire la méditation dans le groupe Humanis. Cette mosaïque illustre le travail collaboratif qui croise des relations *top-down* et *bottom-up*, et qui renvoie à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Comme évoqué plus haut, le groupe pose une intention dotée d'un cadre et d'outils mis à disposition des référents QVT. Ce faisant, il crée une impulsion qui autorise les initiatives locales et / ou individuelles à s'exprimer. Les référents QVT de site créent alors un maillage pour s'approprier les outils proposés par le siège ou faire des suggestions. Ils sont conduits à faire des arbitrages, notamment selon leur prédisposition mentale face à l'objet « méditation » :

« J'ai certains de mes collègues [...] qui ne sont pas du tout en phase avec ce type de démarche, qui disent : "Tu as vraiment du temps à perdre" » (Responsable de site référent QVT) ;

ou encore selon les moyens alloués :

« [Le site dispose] de peu de moyens, au regard des contraintes budgétaires et de l'environnement qu'on a localement sur le site » (Responsable de site référent QVT).

La cartographie illustrée par la Figure 1 de la page 12 représente cette mosaïque d'acteurs, parmi lesquels nous distinguons différents types : les décideurs, les initiateurs, les facilitateurs et les acteurs participants.

Incarner	Démarche collaborative	Cartographie
	Acteurs clefs	Collaborateurs méditants et animateurs
		Hierarchie réceptive et moteur
		Responsables de site convainquants et convaincus
		Managers relais autonomes

Tableau 3: Chapitre 2 du dictionnaire des thèmes - « Incarner ».

## Encadré 1 : Mini-cas - Le centre d'appels téléphoniques

Nous avons interviewé 2 responsables de service du site de Saran, qui dirigent 7 managers encadrant à leur tour 10 à 15 personnes. Il s'agit d'un centre d'appels de niveau 2 (un centre de gestion de niveau 1 filtre en amont les premiers appels), composé d'équipes de gestion qui gèrent les dossiers de liquidation de retraites, réceptionnent les appels téléphoniques des cas particuliers et gèrent les réclamations qui redescendent de la direction.

### La surcharge de travail

Les membres de l'équipe d'encadrement et les gestionnaires ressentent une forte pression. Les managers doivent redescendre la stratégie sur le plan opérationnel tout en pilotant l'activité des collaborateurs, en intégrant tous les aléas d'absence, de congés et de formation. Par ailleurs, les managers interviennent sur les réclamations fortes émanant de la direction pour retour. Les deux responsables prennent en charge les réclamations trop virulentes.

« On a de la pression constante sur les objectifs et les responsables sont là pour accompagner les gestionnaires afin qu'ils atteignent des objectifs quantitatifs [nombre de dossiers traités] et qualitatifs [le moins de dossiers avec anomalies] » ; « C'est une chaîne sans fin » ; « Les managers ont beaucoup de stress sur les épaules, car même si les choses sont prévues les lundis, mardis, selon les absences, il faut repiloter. On réajuste en permanence. »

De leur côté, les gestionnaires s'occupent du paiement des retraites dès lors qu'une personne arrête une activité. Il existe donc un vrai risque de rupture de paiement qui crée une pression.

« Les personnes ont à cœur de payer le plus vite possible pour éviter une rupture. »

La pression est donc partagée le long de la ligne hiérarchique et repose sur la volonté d'assurer la continuité de service aux clients.

« Humanis est un organisme de retraite qui doit prendre le relais après le salaire, donc il y a risque de rupture de ressources pour le client [...]. Notre vocation est de subvenir aux aléas de la vie. »

### Le recours à la méditation

À la suite d'une année « compliquée et chargée », les managers ont organisé une séance de méditation fin 2017, dans le cadre d'une journée managers permettant de faire un point avec « la volonté de remercier les collaborateurs » et d'accueillir les nouveaux. Cette réunion a été décidée par le responsable de service qui a fait le choix de mobiliser un dispositif proposé par le référent QVT du site, en cohérence avec la stratégie du groupe en matière de QVT. Le matin a été consacré à des activités ludiques, créatives et de cohésion d'équipe (créer un mur d'équipe avec chacun un logo, un personnage...) suivies par un déjeuner à l'extérieur. Dans l'après-midi, les collaborateurs ont été accueillis à l'Espace bien-être Colibri pour une séance de méditation.

« Souder l'équipe dans un contexte différent du travail, dans un contexte détente, dans un lieu différent » ;  
« Volonté de cohésion, d'être attentif aux autres afin de repérer dans l'année les collaborateurs qui vont bien ou pas bien (météo personnelle). »

Les managers conviés n'étaient pas au courant du programme de la journée. Sept managers ont participé activement à la séance de méditation, et deux autres n'ont pas souhaité y prendre part.

« Une personne pas du tout réceptive à la méditation. Elle a prévenu qu'elle ne pourrait pas. Une autre très réservée, plus difficilement lâchée et n'a pas réussi la méditation, pas favorable à ce genre d'ateliers » ;  
« Concernant les refus, on a senti qu'il ne fallait pas insister. Pas lié à la connotation religieuse bouddhisme, plutôt dans le mental et pas dans l'écoute de son corps » ; « Ils ont quand même voulu rester dans la salle même si on leur a proposé de sortir. »

Ces deux managers sont donc restés dans la salle avec leurs collègues, ce qui n'a pas semblé confortable pour eux.

« Ils étaient gênés, ils sont rentrés dans l'intimité des autres et ça les a bloqués, intrusifs dans la vie des autres. Il était temps que [l'animatrice] arrête la séance. Les autres managers qui ont participé n'ont pas senti cette gêne. »

Les managers organisateurs tirent un bilan positif de cet atelier tant en termes de cohésion que d'intégration d'un nouveau manager.

« L'effet recherché a été obtenu, que tout le monde soit détendu et remercié, y compris les deux qui n'ont pas fait méditation étaient satisfaits qu'on soit tous ensemble » ; « Le nouveau manager a beaucoup apprécié, car elle n'avait jamais fait cela. Elle est rentrée dedans direct, aucun frein. Ça a accéléré son intégration. »



Photo © Paris Musées / Musée Cognacq-Jay, le goût du XVIIIe

École française, Jean-Siméon CHARDIN, peintre, auteur du modèle, *Le Château de cartes*, peinture, fin XVIII<sup>e</sup> siècle. Paris, Musée Cognacq-Jay, le goût du XVIII<sup>e</sup>.

« La pratique de la méditation est ici envisagée comme une méthode pouvant accompagner en particulier les collaborateurs en première ligne face aux clients, afin de mieux gérer la charge mentale de travail perçue comme intense. Le mini-cas (voir Encadré 1 p.11) dédié au centre d'appels téléphoniques montre comment des managers ont souhaité réunir leurs équipes dans un cadre qui les place en dehors de leur quotidien, et par ailleurs propice à un temps d'initiation à la méditation en vue de faire face à la surcharge de travail. »

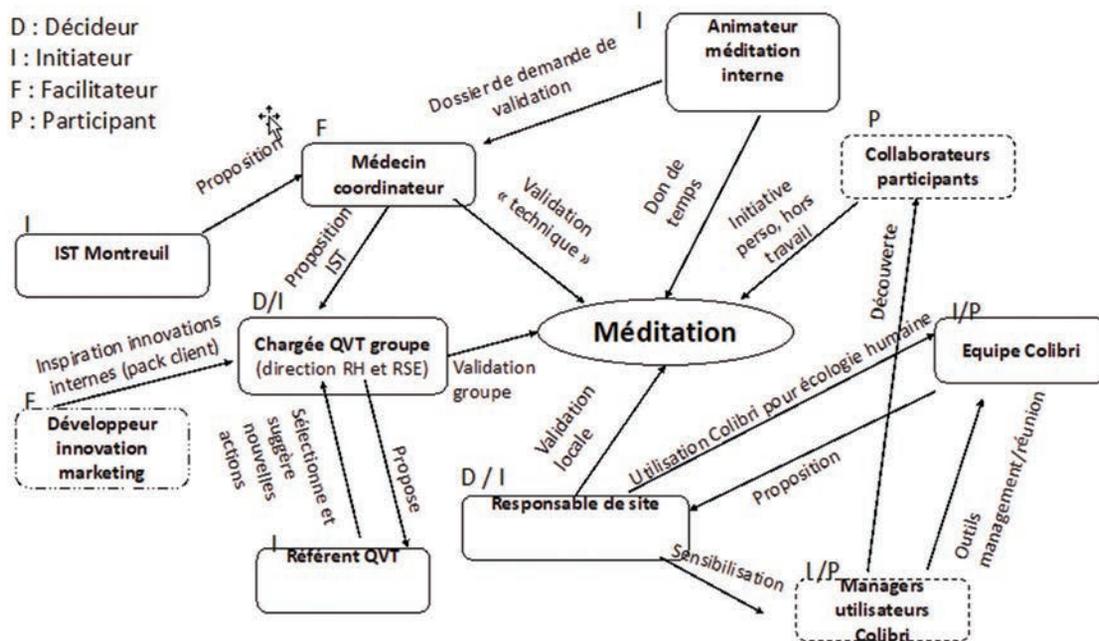


Figure 1 : Cartographie des acteurs de la mise en œuvre de pratiques de méditation au travail dans le groupe Humanis.

### **Des collaborateurs méditants et animateurs**

Nos résultats montrent que l'un des éléments déclencheurs à la mise en œuvre de séances de méditation est la présence au sein du groupe Humanis de collaborateurs capables d'animer des séances de méditation et qui ont exprimé le désir de faire découvrir cette pratique à leurs collègues (ex. : IST du siège et une des porteuses du projet Colibri). Nos verbatims l'illustrent :

« On avait la chance, entre guillemets, d'avoir une collaboratrice du site qui pratique la méditation et qui donne des cours de méditation sur son temps personnel et qui s'est proposée de pouvoir faire des cours aux salariés du site » ; « Certains collaborateurs ont des compétences à partager [...] on oublie le rôle qu'elle a par ailleurs chez Humanis. »

Une illustration de ce rôle de déclencheur des collaborateurs méditants est le lancement de la chaîne YouTube « Ma pause méditation » le 24 avril 2020, durant le premier confinement. L'Encadré 2 ci-après détaille ce dispositif.

### **Une hiérarchie réceptive et moteur**

Les collaborateurs désireux de partager leur pratique de la méditation ont dû attester de leurs compétences et formaliser leur souhait de dispenser des ateliers de pratiques de la méditation en remplissant un dossier de candidature « Professionnel bien-être » examiné par la voie hiérarchique, et en ayant un aval du service médical et de la direction des ressources humaines. La hiérarchie a été très réceptive, comme l'illustre le verbatim suivant :

« J'avais une direction ressources humaines très réceptive [...] du fait de ses actions de prévention aux entreprises clientes *via* notre service d'action sociale [...] qui disait qu'il faut aller vers un mieux-être au travail. »

Les entretiens nous révèlent que lorsque les collaborateurs porteurs vont s'entretenir avec les managers ou responsables de site, ils vont mettre en valeur les bénéfices de la méditation sur le stress, et souligner son action potentielle contre l'absentéisme en mettant en avant les statistiques de la santé au travail, tout en rappelant que la méditation est une activité totalement laïque. En revanche, lorsqu'ils s'adressent aux participants potentiels, ils vont présenter la méditation comme une pratique visant à accroître leur bien-être, à se sentir bien au travail, à prendre du recul.

### **Des responsables de site convaincus et convaincant**

Nos résultats mettent en évidence que les responsables de site jouent un rôle déterminant puisqu'ils ont une certaine latitude managériale pour adapter les pratiques à leurs équipes qui peuvent atteindre plusieurs centaines de personnes. Dans le champ de la QVT, le siège propose des outils que les responsables de site peuvent choisir ou non de déployer. Il est aussi possible de développer localement des actions dans le respect de budgets certes plus restreints, mais les initiatives spécifiques sont encouragées comme l'illustre la création de l'Espace bien-être Colibri.

« Il y a aussi une implication, impulsion en tout cas qui doit venir du responsable de site. »

Des responsables de sites précisent :

« Je suis persuadé, c'est ma conviction profonde que ça [la pratique de la méditation] ne peut qu'apporter quelque chose à la collectivité ou à l'individu » ; « Il y a certainement un bénéfice individuel ou collectif ou les deux, qui n'est pas forcément mesurable aujourd'hui, mais il y a en a un. »

## **Encadré 2 : Mini-cas - La chaîne YouTube « Ma pause méditation » durant le confinement**

Au début du confinement lié au Covid-19, une des responsables de l'Espace Colibri, par ailleurs animatrice d'ateliers de méditation dans une association qu'elle a créée en parallèle de son activité professionnelle, prend une initiative personnelle. Dès le 14 mars 2020, elle crée un groupe WhatsApp pour proposer des vidéos de méditation aux collaborateurs qui le souhaitent. La première vidéo est envoyée le 15 mars et publiée en parallèle sur YouTube. Un premier cercle de 39 personnes va ainsi contribuer à partager les vidéos. Vingt-cinq vidéos sont publiées par ce biais. Mais, le groupe étant devenu trop important pour gérer les très nombreux échanges entre membres sur WhatsApp, il est supprimé le 14 avril de cette année, pour faire place à une chaîne YouTube « Ma pause méditation » lancée le 24 avril avec le soutien de la direction RSE. Cette chaîne est à destination des collaborateurs du groupe Malakoff-Humanis pendant le confinement et offre des informations sur la publication des séances de méditation ; la chaîne sera étoffée au fil du temps par les « partages ».

Cette chaîne s'insère dans un ensemble d'initiatives mises en œuvre par le service QVT de la DRH, des collaborateurs et des stagiaires STAPS telles que la mise en place de séances de yoga, *stretching*, cardio... (extrait du programme envoyé par le service communication interne en date du 24 avril 2020).

La responsable Colibri à l'initiative des vidéos de méditation est chargée de la mise à disposition du contenu et des animations *live*. Elle analyse la rapidité de mise en œuvre ainsi :

« Ce projet a été retenu, car j'ai déjà des vidéos disponibles, et mes activités avaient déjà été validées par le service médical et tournent depuis plusieurs années dans le groupe... Cela a donc permis des validations et un démarrage "relativement" rapides. Je suis très heureuse de cette avancée pour le groupe. »

En avril 2021, sur les 11 580 collaborateurs que compte Humanis, entre 80 et 85 % sont en télétravail à 100 %.

### Des managers relais autonomes

Le matériau analysé montre que le management intermédiaire joue un rôle clef pour amener jusqu'à chaque collaborateur l'envie et l'opportunité de tester la méditation. Il n'y a pas d'obligation de déployer une démarche et d'organiser des séances, mais encore une fois il s'agit davantage de proposer un terreau favorable en offrant la latitude managériale nécessaire. Le verbatim suivant éclaire ce propos :

« Certains managers, ça m'a plutôt conforté dans la démarche, ont pris l'opportunité de la mise à disposition de l'espace colibri et les outils proposés pour faire des réunions d'équipe [...] et bien, on va sortir du cadre habituel et on va aller faire une séance de méditation tous ensemble, aller échanger par des petits ateliers autour de l'écologie humaine pour apprendre à mieux se connaître, pour apprendre à mieux gérer les conflits au sein des équipes. Et ça a permis, *via* le management, de faire découvrir à certains collaborateurs qui d'eux-mêmes n'y seraient jamais allés ce type de démarche et les différents outils mis à disposition, et donc créer chez certains un intérêt, une envie d'aller plus loin. »

### Phase 2 : Mise en œuvre du processus : opérationnalisation et déploiement

La mise en œuvre passe par deux étapes, la première consistant à définir et mettre en place les conditions permettant l'introduction de la pratique de la méditation, et la seconde consistant à en assurer la diffusion.

#### Opérationnaliser l'intention

Les thèmes suivants détaillent cette étape (voir le Tableau 4).

Nos résultats soulignent que la mise en œuvre d'une pratique de la méditation sur le lieu de travail pose dans son déploiement les questions suivantes : à quel moment de la journée de travail pratiquer la méditation ? À quels intervenants faire appel ? Comment rétribuer les animateurs qui sont aussi des collaborateurs ? Doit-on faire payer les participants ?

Les réponses à ces questions d'opérationnalisation ne sont pas de simples choix logistiques, elles sont la traduction de l'intention et l'engagement du groupe. Le tableau suivant (Tableau 5, ci-contre) récapitule de manière synthétique nos résultats par thème. Pour chaque thème, nous mettons en évidence, d'une part, les options qui se sont présentées à Humanis avec, pour chacune, les avantages et inconvénients associés, et, d'autre part, le choix effectué par la DRH d'Humanis.

Les choix opérés par Humanis traduisent l'engagement du groupe qui consiste à se saisir d'une demande de salariés volontaires pour introduire la pratique de la méditation, en lui donnant tout d'abord une suite favorable, notamment parce que cette demande fait écho à la politique QVT du groupe, puis en simplifiant les démarches permettant sa réalisation. Nous observons aussi une volonté de réduire toutefois le coût supporté, comme l'illustrent le recours au bénévolat et le choix que ces activités soient comptabilisées en dehors du temps de travail. Ce faible investissement s'explique par le fait que le site doit en local tout financer, sans prise en charge du groupe. Comme nous l'a exprimé un responsable de site :

« Il faut accueillir avec intérêt, bienveillance ce type d'initiatives. Encourager, faciliter la vie en mettant à disposition des salles par exemple, acheter des équipements, faire de la communication. Il n'y a pas d'autres prises en charge d'Humanis. »

#### Diffusion du processus

Le tableau qui suit (Tableau 6, page suivante) résume les thèmes identifiés lors de notre codage pour cette étape du processus.

#### Lever les freins

Nos résultats ont mis en avant certains freins à l'introduction de la pratique de la méditation, à savoir :

- Réserves intrinsèques liées à la méditation en général

Nous mettons en évidence que des réserves viennent ici d'un manque de connaissance et / ou d'intérêt envers la méditation, voire d'une méfiance notamment en raison des racines religieuses de la pratique (bouddhisme) :

« J'ai certains de mes collègues, je ne citerai pas de noms, mais qui ne sont pas du tout en phase avec ce type de démarche. »

Par ailleurs, la crédibilité des intervenants a pu aussi être remise en question.

- Réserves liées à la pratique de la méditation sur le lieu de travail

Toutefois, pour certains collaborateurs, la pratique de la méditation est une affaire privée, qui ne peut pas se pratiquer au travail en étant exposé(e) au regard des collègues et à la gêne que cela peut générer. L'invitation à méditer, même hors temps de travail, sur le lieu de

<b>Opérationnaliser</b>	Moment choisi pour pratiquer
	Technique
	Intervenants
	Rémunération des intervenants
	Contribution demandée aux participants
	Vocabulaire

Tableau 4 : Chapitre 3 dictionnaire des thèmes - « Opérationnaliser ».

Moment choisi pour pratiquer	Pratique pendant le temps de travail	Pratique hors temps de travail
Avantages	Bonne image de l'entreprise, légitimité de la pratique comme outil QVT	Engagement des individus dans la pratique, pas d'impact sur l'organisation du travail
Inconvénients	Coût pour l'entreprise, temps à définir	Disponibilité des collaborateurs sur le temps de vie privée
Choix de la DRH d'Humanis	Les activités bien-être et convivialité sont réalisées hors temps de travail (« débadgé »), principalement sur la pause méridienne, sauf pendant la semaine du bien-être pour les essais (temps « badgé »).	
Intervenants	Intervenants extérieurs	Intervenants internes
Avantages	Caution et légitimité pour le groupe	Optimise les ressources internes
Inconvénients	Coût, organisation des interventions (sélection, disponibilité...)	Nécessite la présence de collaborateurs compétents, procédure de sélection et modalités pratiques à définir (qualification, rémunération...)
Choix de la DRH d'Humanis	Préférence pour les intervenants internes	
Contribution demandée	Gratuité pour les participants	Participation financière
Avantages	Image de l'entreprise, pleine intégration à la politique QVT	Collaborateurs motivés
Inconvénients	Faibles implication et régularité	Devient une simple « activité » proposée par l'entreprise, au même titre que le sport par exemple
Choix de la DRH d'Humanis	Gratuité des actions de méditation dans une optique de découverte	
Rémunération des animateurs	Rémunération des animateurs / collaborateurs	Bénévolat
Avantages	Les compétences validées dans le dossier de candidature sont reconnues.	Don de soi, partage
Inconvénients	Contraire au principe de non-rémunération	Suppose une motivation extrinsèque et intrinsèque suffisante sur la durée
Choix de la DRH d'Humanis	Bénévolat	

Tableau 5 : L'opérationnalisation de la méditation : les questions soulevées, les modalités retenues par la Direction ressources humaines du groupe.

Diffuser	Lever les freins	Réserves intrinsèques liées à la méditation
		Réserves liées à la méditation dans l'entreprise
		Réserves liées à l'organisation matérielle
		Réserves liées aux arbitrages de l'entreprise
	Mobiliser les leviers	Atmosphère / projet "flat"
		Collaborateurs ambassadeurs
		Déploiement auprès des clients

Tableau 6 : Chapitre 4 du dictionnaire des thèmes - « Diffuser ».

travail, peut être perçue comme une intrusion dans la sphère de l'intimité :

« Les deux personnes qui n'ont pas intégré l'atelier ont failli sortir. Ils avaient le sentiment de rentrer dans la vie des autres [...] ils étaient gênés, ils sont rentrés dans l'intimité des autres et ça les a bloqués, intrusifs dans la vie des autres. »

- Réserves liées à l'organisation matérielle

Le choix de la pause méridienne peut être une contrainte :

« Dans les équipes de gestion, les équipes arrivent tôt et partent tôt : les gens essaient de prendre le temps minimum pour le midi afin de ne pas finir trop tard. »

Plus généralement, la disponibilité n'est pas toujours présente en raison de charges de travail élevées :

« Certains sont tellement la tête dans le guidon qu'ils n'ont pas forcément pris l'opportunité. »

- Réserves liées aux motivations perçues de l'entreprise

Certains de nos interlocuteurs ont exprimé des réserves en raison de l'intention qui sous-tend selon eux cette invitation à la pratique de la méditation. Pour eux, l'intention est de les rendre plus performants et si tel est le cas :

« [Le groupe] ferait mieux de nous donner des moyens au poste de travail, des moyens matériels ou même des augmentations, et là, on serait plus performants » ; ou encore le groupe « ferait mieux de nous donner un outil qui fonctionne mieux, parce que c'est pas ça qui va résoudre les problèmes de nos clients. »

### **Mobiliser les leviers**

L'analyse des données collectées a permis de mettre à jour les leviers organisationnels et individuels susceptibles de favoriser la diffusion de l'introduction de la pratique de la méditation au travail au sein du groupe Humanis, à savoir :

- Un climat d'acceptation

Nos résultats indiquent que la pratique de la méditation suppose, au niveau des collaborateurs, une totale acceptation qui rend impossible une diffusion sous la contrainte. Il s'agit donc pour l'organisation d'intégrer la nécessité de cette totale acceptation et de créer un climat de travail pouvant induire cette acceptation : ce qui importe n'est donc pas l'ascendant hiérarchique, l'injonction organisationnelle, mais la volonté commune de partager un moment de méditation. En ce sens, il s'agit de rester dans la lignée collaborative des premières étapes de mise en œuvre du processus d'introduction de la pratique de la méditation au travail. Si un « terreau » collaboratif était précieux en amont, c'est à présent à la faveur d'une « atmosphère » favorable que la diffusion peut être optimale. Cette atmosphère doit viser à rassembler des collaborateurs, ou plus exactement des individus doués de leur propre personnalité, dépouillés de leur rôle et identité professionnels, et souhaitant partager une séance de méditation avec l'intention commune de prendre soin d'eux-mêmes et de le faire de manière collective.

« Casser les hiérarchies, individu davantage que collègue, introduire d'autres formes de relations. C'est révélateur des caractères des personnes. Au-delà des personnalités pro, accès aux personnalités, au-delà des barrières hiérarchiques. »

- Collaborateurs ambassadeurs

La diffusion de pratiques de méditation au travail s'appuie sur un premier noyau de collaborateurs, qui pour certains pratiquent déjà la méditation, ou plus généralement sont sensibles à la notion de bien-être dans l'entreprise. La propension de ces collaborateurs à exprimer leur satisfaction est un indicateur précieux. Ils sont les premiers ambassadeurs auprès de leur entourage professionnel, mais aussi personnel, d'autant plus s'ils sont en capacité de guider eux-mêmes la pratique de la méditation.

« Si nos collaborateurs sont convaincus qu'Humanis est une entreprise humaine et qui est vraiment dotée des conditions nécessaires au bien être des collaborateurs [...] par capillarité, ils vont en parler dans leur entourage. »

- Une diffusion auprès des clients

Sur un plan stratégique, les pratiques bien-être mises en œuvre auprès des collaborateurs constituent aux yeux des interlocuteurs interviewés des pistes pour améliorer l'offre de services à destination du client.

« La méditation est dans le pack client » (prestataire Siel Bleu) ; « Certaines actions sont testées en interne avant d'être déployées chez le client. »

Nous rappelons ici qu'Humanis propose à ses entreprises clientes des contrats de prévoyance qui prévoient des actions de prévention visant à aider les salariés de ces entreprises à préserver leur capital santé. Ainsi, en intégrant dans certains contrats destinés à ses entreprises clientes la proposition d'introduire la pratique de la méditation auprès de leurs salariés, Humanis fait somme toute écho à sa propre pratique. Ce faisant, cela peut, d'une part, légitimer davantage cette proposition auprès de ses clients, et, d'autre part, inciter les commerciaux et gestionnaires d'Humanis à en faire d'autant plus la promotion qu'ils ont pu bénéficier eux-mêmes de ces pratiques ou qu'ils en connaissent au moins l'existence au sein du groupe.

## **Discussion**

Nos résultats ont permis de mettre en évidence les logiques individuelles et organisationnelles qui sont en jeu tout au long du processus d'introduction de la pratique de méditation au travail, tant dans la phase d'initiation que de mise en œuvre de ce processus. La discussion que nous proposons ici de ces résultats vise à faire le lien avec la littérature d'arrière-plan évoquée en première partie, et plus particulièrement à faire écho au débat académique qui met face-à-face des travaux valorisant les effets positifs de la méditation au travail dans une perspective performative et d'autres travaux, plus critiques, qui mettent en gardent contre une instrumentalisation détournée de la méditation.

### **Des acteurs engagés, un groupe facilitateur, prudent et opportuniste**

Il est difficile *a posteriori* de qualifier la force de l'engagement d'Humanis pour impulser la pratique de la méditation, d'autant qu'elle reste une pratique qui ne peut intrinsèquement rencontrer qu'un public volontaire. D'ailleurs, l'entreprise assume la relative mesure avec

laquelle l'impulsion a été donnée, comme le souligne la chargée de QVT du groupe lorsqu'elle commente le plan d'actions RSE de 2016 :

« On avance à petits pas, il faut l'accepter. »

Concrètement, si le département RSE de la Direction des ressources humaines a proposé à l'échelle du groupe un cadre, ce dernier constitue davantage un espace de sensibilisation, d'accompagnement méthodologique, d'émergence des initiatives, qui ne témoigne pas d'un réel engagement.

Dans ce processus, le groupe ne vise pas un objectif prédéterminé, quantifié et n'a d'ailleurs prévu ni effectué aucune étude d'impact. Cette absence de mesure d'impact peut éventuellement s'expliquer comme étant le reflet du peu de moyens mobilisés et qui n'appellent pas nécessairement à en montrer le bon usage. Cela peut aussi s'assimiler à une forme de laisser-faire ; le groupe autorise l'introduction de la pratique en reconnaissant principalement le désir de salariés de trouver sur leur lieu de travail la possibilité de pratiquer une activité qui favorise leur bien-être. Le groupe le reconnaît d'autant plus que le contexte économique tendu a largement freiné l'usage de leviers managériaux plus classiques (augmentations de salaires, primes), et que la fusion à venir a renforcé le besoin d'accompagner les équipes sous pression pour les aider à passer ce cap. En définitive, le groupe autorise la pratique de la méditation, sans y allouer des moyens importants (bénévolat, temps hors travail), sans la promouvoir à tout prix en interne ou en en faisant une publicité à l'externe. Nos résultats nous conduisent ainsi à qualifier la position du groupe non pas d'engagée, mais plutôt de facilitatrice, tout en restant prudente, faisant preuve d'une forme d'opportunisme, dans le sens où il a su saisir les opportunités offertes par la présence de collaborateurs impliqués dans la méditation. À travers la mise en évidence de cette posture prudente, nous soulignons donc que le groupe n'a toutefois ni fait la démonstration d'un usage à visée performative, ni développé un discours instrumentalisé et incantatoire, ce qui contraste avec les débats, académiques, souvent très polarisés.

Nous montrons que le véritable engagement se situe davantage à l'échelle individuelle, au travers du maillage d'acteurs qui ont suggéré, appuyé, relayé et argumenté pour convaincre de l'intérêt d'importer cette pratique dans la sphère du management. Nos résultats montrent que les collaborateurs porteurs de l'initiative s'entretiennent avec les managers ou responsables de site, en insistant sur les bénéfices de la méditation en matière de réduction du stress, en soulignant son action potentielle contre l'absentéisme, tout en rappelant que la méditation est une activité éprouvée scientifiquement, notamment le programme MBSR, et totalement laïque. En cela, nos résultats mettent aussi en évidence que les collaborateurs qui sont à l'initiative de l'introduction de la pratique passent sous silence la dimension spirituelle de la méditation en utilisant des arguments plus performatifs au niveau collectif alors même que ces arguments ne sont pas nécessairement le reflet de leurs propres convictions individuelles.

Ce faisant, ils prennent le risque de se faire instrumentaliser, faisant écho à l'instrumentalisation passive soulignée par Karjalainen *et al.* (2019).

## **L'introduction de la pratique de la méditation au travail : des trajectoires qui se croisent, des identités qui s'alignent**

Nos résultats mettent à jour que l'introduction de la pratique de la méditation au travail relève d'un croisement de deux types de trajectoires : la trajectoire individuelle de collaborateurs qui pratiquent, voire animent des séances de méditation en dehors de leur travail, et la trajectoire organisationnelle d'un groupe désireux de développer sa politique QVT. Ce croisement a notamment été stimulé par le lancement au niveau du groupe d'un concours d'innovations managériales, qui a permis de révéler le projet porté par des collaborateurs, qui, même s'il n'a pas été retenu à l'échelle du groupe, a été ensuite soutenu à l'échelle du site. En ce sens, le groupe a ouvert un espace dans lequel les initiatives individuelles ont pu rencontrer une impulsion organisationnelle, faisant en cela écho aux travaux de Bayle-Cordier *et al.* (2021), qui mettent en évidence dans le cadre d'une méta-analyse consacrée à la méditation au travail un jeu d'interaction itératif entre les niveaux individuel et collectif.

Nos résultats donnent une autre illustration de cette interaction : ainsi, lors du premier confinement de 2020, la création d'une chaîne YouTube (*cf.* Encadré 2) est le résultat de l'interaction entre une trajectoire individuelle, à savoir celle d'une collaboratrice méditante qui a créé un groupe WhatsApp dans le cadre d'une activité associative personnelle en y invitant des collègues volontaires pour participer à des sessions de méditation, et d'une trajectoire organisationnelle, celle du groupe qui a permis de donner plus de visibilité à ces sessions avec la création d'une chaîne YouTube dédiée.

En outre, il est intéressant de noter que le groupe n'a pas cherché à déployer l'introduction de la pratique de la méditation selon un mode projet classique de type démarrage, ordonnancement, exécution, évaluation. Notre cas fait davantage état d'une dynamique nourrie à la fois par des initiatives individuelles et collectives. Individus et organisation apprennent de cette nouvelle pratique, aussi bien parce qu'elle leur permet de mieux appréhender le bien-être au travail, mais aussi parce qu'elle fait la démonstration de leur capacité respective à mettre en œuvre la démarche d'introduction de cette pratique de manière collaborative dans une dynamique d'apprentissage organisationnel (Mack, 1995).

## **Une stratégie identitaire de collaborateurs méditants, pas nécessairement partagée**

À l'appui de la théorie de l'identité qui considère que chaque collaborateur possède des identités multiples qui constituent les « parties d'un moi composé des significations que les personnes attachent aux rôles multiples qu'elles jouent généralement dans nos sociétés très différenciées » (Stryker et Burke, 2000, p. 284), nos résultats nous permettent de souligner que les collaborateurs méditants, en faisant la promotion de la méditation qu'ils pratiquaient déjà à titre privé, ont dans le même temps fait la promotion de leur identité personnelle. En ce sens, en référence à Nande et Commeiras (2020), les collaborateurs méditants ont développé une stratégie identitaire qui leur permet d'atteindre un

alignement entre leur identité personnelle et leur identité sociale perçue au sein du groupe dans lequel ils travaillent.

Nos résultats montrent que certains salariés qui ont participé aux pratiques proposées ont témoigné de leur satisfaction à se retrouver entre collègues. Ici, il est intéressant cependant de reconnaître qu'il est difficile de faire la part de la satisfaction découlant de la pratique même de méditation, de celle liée au plaisir de cadres de se retrouver et d'échanger ensemble hors des contraintes quotidiennes.

Aux côtés de ces collaborateurs, nous avons pu aussi observer que d'autres salariés n'exprimaient pas ouvertement cette même intention, voire n'y adhéraient pas et exprimaient une certaine résistance. Nos verbatim ont ainsi montré que des collaborateurs considéraient que la pratique de la méditation au travail n'avait pas sa place dans l'espace professionnel ; certains d'entre eux (cf. Encadré 1) se sont sentis même heurtés par ce qu'ils perçoivent comme une injonction à faire le bien, portée peut-être par l'appartenance à un secteur mutualiste soucieux d'exemplarité. Cette injonction se retrouve en creux dans le fait que les organisatrices de la réunion (cf. Encadré 1) ont vu la pratique de la méditation comme un dispositif facilitant la cohésion et l'intégration d'une nouvelle manager.

### Un processus d'introduction qui fait écho aux spécificités de la méditation

Par de nombreux aspects, le processus d'introduction de la pratique de la méditation au travail que nous avons cherché à explorer tout au long de sa mise en œuvre rend compte des spécificités de la méditation soulignées dans la première partie de notre article. En effet, les caractéristiques spécifiques de la méditation, en particulier la présence d'une intention, d'un consentement, d'un engagement et d'un cheminement individuels, se retrouvent en partie dans le processus d'introduction que nous avons étudié. Dans sa phase d'initiation, ce processus est né de l'engagement d'acteurs incarnant une intention, celle de prendre soin d'eux-mêmes et des autres en écho à l'intention plus globale du groupe de développer et de s'engager dans une politique en matière de QVT. Dans sa phase de mise en œuvre, le processus a bénéficié du cadre de sécurité qu'Humanis a cherché à créer, en mettant notamment en place une procédure de validation du dossier de candidature des potentiels instructeurs.

Nos résultats montrent aussi que le processus a respecté le cheminement de chacun en ne cherchant pas à imposer la méditation. En outre, lorsque l'invitation à méditer n'était pas clairement communiquée au préalable, cela a créé des refus de participer ou a *minima* « une résistance » (cf. Encadré 1). En ce sens, nos résultats font écho aux travaux de Czuly et Pujol (2018), qui mettent en évidence que la pratique de la méditation au travail ne se décrète pas, notamment en raison du fait qu'elle renvoie à une pratique, qui, même lorsqu'elle est partagée, repose sur des axiomes individuels renvoyant à l'intime et à la sphère personnelle. Enfin, si le fait que le groupe n'ait pas souhaité

rémunérer les collaborateurs qui guidaient les méditations peut s'interpréter comme un manque de soutien, voire d'intérêt, cela peut aussi être mis en lien avec le fait que la pratique de la méditation invite dans ses fondements à favoriser le don gratuit plutôt qu'un don / contre-don, et cela même si nous ne montrons pas que telle était l'intention du groupe.

Enfin, pris globalement, le processus que nous avons exploré relève non pas d'une planification au sens où tous les paramètres du projet auraient été envisagés en amont, mais davantage d'un cheminement à la fois organisationnel et individuel dans la découverte d'une pratique souvent connue de manière superficielle ou biaisée. Cette notion de cheminement nous paraît ici bien adaptée à la méditation, qui invite le pratiquant à n'avoir aucun but, en considérant que c'est le chemin qui importe.

Qu'est-ce qui a façonné cette correspondance alors que le processus, tel que nous l'avons décrit, est largement émergent ? Selon nous, l'explication réside avant tout dans le fait que les initiateurs du projet chez Humanis sont des méditants qui ont le souhait d'incarner les attitudes sous-tendant la méditation, ce qui peut rendre plausible la proposition selon laquelle c'est cette compétence spécifique qui a favorisé la réussite du projet.

### Conclusion

Afin de pallier le manque de travaux portant sur les antécédents ou sur les facteurs qui déterminent l'adoption ou non de la pratique de la méditation au sein des organisations, nous avons débuté une recherche visant à répondre aux questions suivantes : comment émerge l'intention d'introduire la pratique de la méditation au travail ? Qui porte cette intention et comment se déploie-t-elle parmi les salariés ? Comment le niveau individuel et le niveau collectif s'articulent-ils dans ce processus d'introduction ?

À l'appui d'une étude de cas simple, à savoir le groupe mutualiste Humanis, nos résultats mettent en évidence que l'introduction de la pratique de la méditation n'est ni l'expression d'une volonté performative assumée et relayée par l'organisation, ni celle d'une volonté d'instrumentaliser la pratique de la méditation. Ainsi, en écho aux deux courants académiques qui ressortent de la littérature sur la méditation au travail, notre cas révèle une perspective plus nuancée. Certes, pour convaincre l'organisation de l'intérêt de la méditation, des arguments performatifs ont été utilisés, mais l'organisation n'a fixé aucun objectif et n'a pas recherché ensuite à en mesurer les effets. Par ailleurs, même si l'engagement et le soutien somme toute modérée du groupe pourraient être le reflet d'une instrumentalisation, nous n'avons néanmoins pas constaté celle-ci : ainsi, aucune communication *corporate* n'a fait état de l'introduction de ces pratiques. Notre étude invite de fait à sortir du débat excessivement polarisé qui ressort de la littérature, et à reconnaître que le processus d'introduction de la pratique de la méditation est davantage un enchevêtrement de logiques individuelles et collectives qui suivent chacune leur cheminement.

En explorant l'introduction de la pratique de la méditation au moment même de sa mise en œuvre, nous avons pu saisir des dimensions qui ont dépassé notre intention initiale, tout en invitant à des prolongements. Premièrement, nos résultats ont souligné que le processus d'introduction n'était pas le fruit d'une planification souhaitée ou maîtrisée, mais témoignait davantage d'une forme de laisser-faire, laissant la place aux initiatives individuelles ou collectives. Ce résultat invite à prolonger notre étude en le mettant au regard de la question plus générale de l'introduction de pratiques dans les organisations. Deuxièmement, notre étude montre également la pertinence de prendre en considération les caractéristiques spécifiques de la méditation pour introduire la démarche dans le monde de l'entreprise. Elle ne peut s'imposer, même au nom du bien-être ou de la QVT, car elle est avant tout une démarche personnelle qui relève de l'intime. Introduire la méditation en entreprise invite l'organisation à s'interroger sur la frontière entre vie professionnelle et vie privée, frontière qui n'est pas une ligne mais un territoire puisqu'il est question de proposer une pratique intime au cœur de l'entreprise. Cette zone grise entre professionnel et personnel ne se prête pas à une réelle planification, mais plus à des actions de sensibilisation, propice à l'expression de cheminements personnels et collectifs, intrinsèquement incertains et singuliers. Ce résultat invite à prolonger notre étude en investiguant plus spécifiquement la question suivante : comment réagissent les organisations à l'intérieur de cette zone grise, où elles font face à des objets nouveaux, difficiles à catégoriser, potentiellement attractifs, et quand les logiques institutionnelles en place ne permettent pas ou ne souhaitent pas s'emparer de ces dits-objets ?

En termes d'implications managériales, notre étude offre des points d'appui et de vigilance qui peuvent être utiles à toute organisation ou acteurs au sein d'une organisation désireux d'introduire la pratique de la méditation.

Au-delà des résultats, cette étude présente des limites. Tout d'abord, cette recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative à l'appui d'un cas unique dont la portée est par nature limitée en termes de validité externe. De plus, la spécificité du secteur mutualiste, davantage ouvert aux enjeux du bien-être au travail à la fois en son sein et chez ses clients, peut aussi biaiser et limiter la portée de notre étude. Le manque d'adhésion, voire la résistance des collaborateurs peuvent y être moindres ou simplement moins affichés que dans d'autres secteurs dans lesquels la sensibilisation aux questions de QVT est moins présente.

Ces limites ouvrent plusieurs voies et questions de recherche. Parmi ces voies de recherche, nous invitons à étudier d'autres secteurs d'activité, en dehors du secteur mutualiste, parmi lesquels des secteurs où le stress au travail est réputé élevé. Il serait également intéressant d'investiguer un terrain sans initiateurs méditants, voire un cas d'échec de l'introduction de la méditation pour en apprécier les contrastes. Une autre voie de recherche viserait également à explorer en quoi le fait que des salariés pratiquent à titre personnel la méditation influence leur attitude et leur comportement

au travail. Enfin, des analyses plus fines de l'usage de la pratique de la méditation au travail en lien avec l'environnement des organisations permettraient de mieux saisir les phénomènes d'institutionnalisation potentiellement présents, au regard notamment du courant de recherche sur les modes managériales.

## Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. & RICHARD D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) - Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion*, 41(249), pp. 53-71.
- ANALAYO V. (2003), *Satipatthana: the direct path to realization*, Ed. Birmingham, Windhorse.
- ASHMOS D. P. & DUCHON D. (2000), "Spirituality at work, A conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, 9(2), pp. 134-145.
- BADHAM R. & KING E. (2019), "Mindfulness at work: A critical review", *Organization*, pp. 1-24, doi: 10.1177/1350508419888897.
- BALLESTEROS-LEIVA F., POILPOT-ROCABOY G. & ST ONGE S. (2016), « Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2(100), pp. 5-20.
- BAYLE-CORDIER J., ROUVELIN P. & SAVOLI A. (2021), "An integrative model of corporate mindfulness: A systematic literature review", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, pp. 1-14.
- BERTAUX D. (2005), *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, 2<sup>e</sup> édition : Armand Colin.
- BERTHOIN A. & FRÉMEAUX S. (2013), « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail, Trois théories pour un management non instrumental du travail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(8), pp. 3-18.
- BOURDIEU P. (2003), « L'objectivation participante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°150, pp. 43-58.
- CRANE R. S., KUYKEN W., WILLIAMS J. M. G., HASTINGS R. P., COOPER L. & FENNELL M. J. (2012), "Competence in teaching mindfulness-based courses: Concepts, development and assessment", *Mindfulness*, 3(1), pp. 76-84.
- CZULY C. & POUJOL F. (2018), « La pleine conscience au travail : une revue systématique de littérature », *@GRH*, 3(28), pp. 97-23.
- DANE E. (2011), "Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace", *Journal of Management*, 37(4), pp. 997-1018.
- DANIEL F. (2016), *Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers*, thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.
- DIERENDONCK D. & PATTERSON K. (2015), "Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research", *Journal of Business Ethics*, 128(1), pp. 119-131.
- DUMEZ H. (2013a), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°112, juin, pp. 2-29.
- DUMEZ H. (2013b), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- FEHR R., FULMER A., AWTRY E. & MILLER J. A. (2017), "The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations", *Academy of Management Review*, 4(2), pp. 361-381.
- GARTNER C. & HUBER C. (2015), "Drawing the line: Sketching out the role of visual templates in individual mindfulness and mindful organizing", in REB J. & ATKINS P. W. B. (éd.), *Mindfulness in organizations: Foundations, Research and Applications*, Cambridge University Press, pp. 305-331.

- GLOMB T. M., DUFFY M. K., BONO J. E. & YANG T. (2011). "Mindfulness at work", in JOSHI A., LIAO H. & MARTOCCHIO J. J. (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 30, pp.115-157, <http://dx.doi.org/>
- GOOD D. J., LYDDY C. J., GLOMB T. M., BONO J. E., BROWN K. W., DUFFY M. K., BAER R. A., BREWER J. A. & LAZAR S. W. (2016), "Contemplating mindfulness at work: An integrative review", *Journal of Management*, 42(1), pp. 114-142.
- HOUGHTON J. D., NECK C. P. & KRISHNAKUMAR S. (2016), "The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14- year update and extension", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), pp. 177-205.
- HYLAND P., LEE R. & MILLS M. (2015), "Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance", *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), pp. 576-602, doi:10.1017/iop.2015.41.
- IHL A., STRUNK K. & FIEDLER M. (2020), "Interpretations of mindfulness practices in organizations: A multi-level analysis of interpretations on an organizational, group, and individual level", *Organization*, November, pp. 1-34.
- ISLAM G., HOLM M. & KARJALAINEN M. (2017) "Sign of the times: Workplace mindfulness as an empty signifier", *Organization*, doi: 10.1177/1350508417740643.
- ISNARD BAGNIS C. (2017), *La méditation de pleine conscience*, Presses Universitaires de France.
- JNANESWAR K. & SULTHEY M. (2021), "A study on the relationship between workplace spirituality, mental wellbeing and mindfulness", *Management Science Letters*, 11(3), pp. 1045-1054.
- JOYEAU A., ROBERT-DEMONTROND P. & SCHMIDT C. (2010), « Les récits de vie en gestion des ressources humaines : principes, portée, limites », *Management et Avenir*, 4(34), pp. 14-39.
- KABAT-ZINN J. (2019 [1990]), *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience. Réduire le stress grâce à la mindfulness, programme complet en 8 semaines*, De Boeck, 3<sup>e</sup> édition.
- KARJALAINEN M., ISLAM G. & HOLM M. (2019), "Scientization, instrumentalization, and commodification of mindfulness in a professional services firm", *Organization*, octobre, pp. 1-49.
- KROON B., VAN WOERKOM M. & MENTING C. (2017), "Mindfulness as substitute for transformational leadership", *Journal of managerial psychology*, vol. 32(4), pp. 284-297.
- LEROY H., ANSEEL F., DIMITROVA N. A. & SELS L. (2013), "Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach", *Journal of Vocational Behaviour*, 82(3), pp. 238-247.
- LÉVY-TADJINE T. & PATUREL R. (2012), « Représentations et questions de méthodes dans une perspective intersubjective. L'exemple de l'Entrepreneuriat et du Management », *Revue Internationale de Psychologie*, 44(18), pp. 343-366.
- MACK M. (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- NANDE F. & COMMEIRAS N. (2020), « Stratégies identitaires en réponse aux signaux de l'environnement : proposition d'une typologie et effets sur le bien-être au travail. Une étude exploratoire auprès des enseignants-chercheurs de l'université française », *@GRH*, 2(35), pp. 73-102.
- REB J. & ATKINS P. W. B. (2015), *Foundations, in Mindfulness in organizations, Foundations, research and applications*, Cambridge University Press, pp. 1-16
- SALMON P., SEPHTON S., WEISSBECKER I., HOOVER K., ULMER C. & STUDDTS J. L. (2004), "Mindfulness meditation in clinical practice", *Cognitive and Behavioral Practice*, 11(4), pp. 434-446.
- SHAPIRO S. L., CARLSON L. E., ASTIN J. A. & FREEDMAN B. (2006), "Mechanism of mindfulness", *Journal of clinical psychology*, 62(3), pp. 373-386.
- STRYKER S. & BURKE P. J. (2000), "Future of an identity theory", *Social Psychology Quarterly*, 63(4), pp. 284-297.
- TANQUEREL S. & CONDOR R. (2020), « Chief Happiness Officer : quelles contributions au bien-être en entreprise ? », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°140, juin, pp. 5-18.
- THOMAS M. & ROWLAND C. (2014), "Leadership, pragmatism and grace: A review", *Journal of Business Ethics*, vol. 123, pp. 99-111.
- VONDERLIN R., BIERMANN M., BOHUS M. & LYSSENKO L. (2020), "Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials", *Mindfulness*, 11, pp. 1579-1598.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- WALSH R. & SHAPIRO S. L. (2006), "The meeting of meditative disciplines and western psychology", *American Psychologist*, 61(3), pp. 227-239.
- YIN R. K. (2009), *Case study research: Design and methods (4<sup>th</sup> Ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.