

La Pleine conscience en tant qu'intervention non-médicamenteuse : les enjeux pour la filière santé

Mindfulness as a non-pharmacological intervention: the challenges for the health sector

Anne-Laure Fraga¹

¹ Formatrice en réduction du stress, intelligence émotionnelle et qualité de vie au travail ; Certifiée en Mindfulness, Instructrice MBSR, France, contact@annelaurefraga.fr

RÉSUMÉ. La Pleine conscience en tant qu'Intervention Non Médicamenteuse (INM) s'inscrit en complémentarité de la médecine conventionnelle dans une santé intégrative, étant à la fois protocole de soin et protocole de prévention. Elle permet d'aborder la personne dans son entièreté et non plus seulement en tant que patient au regard de sa seule maladie. Les établissements de santé sont aujourd'hui nombreux à la déployer en soins de support, pour les cas de maladies et douleurs chroniques ; et pour son impact sur l'efficacité des organisations et le sens donné au prendre soin. Depuis quelques années, la Pleine conscience est aussi intégrée aux formations traitant du développement du leadership dans les organisations. Son déploiement dans la filière santé constitue donc un enjeu majeur et cet article détaille les impacts attendus à ces dispositions.

ABSTRACT. Mindfulness as a non-pharmacological intervention complements conventional medicine in the field of integrative health, as it is both a treatment protocol and a prevention protocol. It allows us to look at the person as a whole and not simply as a patient suffering from their disease. Many healthcare facilities are now using it in supportive care, in cases of chronic illness and pain, and because of its impact on the efficiency of organizations and the importance placed on care. In recent years, mindfulness has also been integrated into training courses for leadership development in organizations. Its use in the healthcare sector is therefore an important topic, and this article describes the expected impact of these measures.

MOTS-CLÉS. Interventions non médicamenteuses, INM, Leadership, Médecine intégrative, Pleine conscience, Prévention santé.

KEYWORDS. Health Prevention, Integrative Medicine, Leadership, Mindfulness, Non-Pharmacological Interventions.

1. Introduction

La Pleine conscience et son programme MBSR sont aujourd'hui reconnus en tant qu'Intervention Non Médicamenteuse (INM) en santé, comme protocole de prévention et de soin et définit par la NPIS (Non Pharmacological Intervention Society) [NIN 24] comme :

« efficace, personnalisé, non invasif, référencé et encadré par des professionnels qualifiés. » (Ninot G., *Kinésithérapie, la Revue*, 2024)

Le programme MBSR a été créé en 1979 aux États-Unis par John Kabat Zinn [KAB 82], docteur en biologie moléculaire, diplômé du MIT – Massachusetts Institut of Technology. MBSR signifie « Mindfulness Based Stress Reduction », ou en français « Programme de réduction du stress par la Pleine conscience » ; le mot « Stress » étant à prendre sous sa forme générique et dans sa traduction de l'anglais. Convaincu des bienfaits de la méditation à titre personnel et témoin de la difficulté des médecins à guérir certains patients, John Kabat Zinn a proposé la création d'un programme laïque ayant pour objectif de permettre aux patients de mieux vivre avec leur maladie et leurs douleurs, en complémentarité des interventions de la médecine conventionnelle []. Ce programme a fait l'objet de nombreuses études scientifiques depuis 45 ans. C'est un cycle de huit semaines proposé au grand public, aux patients, soignants et professionnels de la santé en établissements publics, privés,

associatifs et auprès des praticiens libéraux. Il est également déployé en entreprises en matière de la qualité de vie au travail et en prévention de l'épuisement professionnel. Les universités et grandes écoles le proposent désormais également à leurs étudiants dans le cadre de formations axées sur le développement des compétences psychosociales et en prévention des risques psychosociaux.

Son déploiement s'inscrit en complémentarité de la médecine conventionnelle, dans le cadre de parcours de soins conçus pour proposer une médecine véritablement intégrative et dans le cadre d'actions de prévention santé. A ce titre, la pleine conscience s'inscrit tout autant dans une médecine intégrative, définie par le CUMIC – Collège Universitaire de médecines intégratives et complémentaires – comme l'association des médecines conventionnelles et complémentaires dans une approche scientifique validée, centrée sur le patient avec une vision pluridisciplinaire [NIZ 21] que dans une santé intégrative, puisqu'elle est à la fois protocole de soin *et* de prévention. Cette santé intégrative prend désormais tout son sens auprès des plus jeunes comme des plus âgés, et dans toutes les sphères de la société : passer d'une assurance *maladie* à une assurance *santé*, développer la prévention santé *et* la prévention santé mentale, aborder le patient dans son intégralité et non plus seulement au regard de sa seule maladie, réhabiliter son retour à *la vie normale* en prenant en compte ses fragilités. Les enjeux de la Pleine conscience pour la filière santé se révèlent donc en termes de santé des patients mais aussi de celle des soignants et des professionnels de la santé au sens large, en termes d'efficience des organisations et de sens donné au prendre soin.

En second lieu, des enjeux en termes économiques et sociaux se révèlent être particulièrement significatifs, y compris au regard de leur impact sociétal et environnemental. La Pleine conscience a toute sa place en tant qu'intervention non médicamenteuse dans cette filière santé dont nous devons tant prendre soin, et c'est tout l'objet du présent article que d'en présenter les déterminants.

2. La Pleine conscience en tant qu'Intervention Non Médicamenteuse (INM)

En tant qu'intervention psychosociale, la Pleine conscience et son programme MBSR -Mindfulness Based Stress Reduction – programme de Réduction du Stress par la Pleine conscience [HAU 17] est désormais définie comme intervention non médicamenteuse et reconnue comme telle par la Haute Autorité de Santé¹.

Le terme « Pleine conscience », ou en anglais « Mindfulness », vient du nom d'une forme de méditation laïque dont les bienfaits sont désormais validés scientifiquement. C'est une pratique formelle, un entraînement de l'esprit et c'est aussi une invitation à sortir du mode automatique dans lequel nous sommes tous ; à être plus conscients, plus présents dans nos vies, à ce que l'on fait, aux gens qui nous entourent et à nous-mêmes. Il ne s'agit en aucun d'un repli sur soi ou d'une démarche autocentrée, mais plutôt d'une capacité accrue à mieux prendre soin de soi.

La pratique de la méditation de Pleine conscience nous invite plus qu'à l'acquisition d'une simple technique. C'est un processus actif, créatif et structurant. C'est une nouvelle façon d'entrer en relation avec nous même, nos intentions, nos émotions, nos pensées, avec les autres et avec notre environnement, et plus largement avec toutes les situations de la vie.

La pratique de la **Pleine conscience** est basée sur l'expérience et l'observation de la vie quotidienne, au travers de la variété des événements qui adviennent. S'entraîner à méditer de façon progressive et explorer ce qu'il advient en observateur, c'est identifier les mécanismes physiques, mentaux et émotionnels en lien avec le stress et les émotions.

¹ Autorité publique indépendante à caractère scientifique, la Haute Autorité de santé (HAS) vise à développer la qualité dans le champ sanitaire, social et médico-social, au bénéfice des personnes. Elle travaille aux côtés des pouvoirs publics dont elle éclaire la décision, avec les professionnels pour optimiser leurs pratiques et organisations, et au bénéfice des usagers dont elle renforce la capacité à faire leurs choix. Elle a été créée par la loi du 13 août 2004 relative à l'Assurance maladie.

Cet entraînement, fondé sur l'attention, permet de développer un autre regard sur soi, d'élargir sa vision des choses et de faire face différemment aux situations. Développer discernement et clarté, socles d'une vie en congruence avec nos valeurs et nos intentions profondes ; c'est aussi renforcer nos capacités de résilience et d'apprendre à mieux contacter nos ressources internes.

Si l'expérience méditative est en apparence passive, il s'agit bien à travers elle d'enclencher un processus actif nous engageant vers de nouvelles réponses comportementales et relationnelles. En pratique, la pleine conscience repose sur le socle d'une pratique formelle établi par John Kabat Zinn et définit communément comme le fait de porter son attention de façon délibérée, sur le moment présent et sans jugement :

- Une **attention délibérée** qui vient à l'encontre du mode « pilotage automatique » dans lequel nous tombons le plus souvent, nous invitant à éviter, du mieux que nous pouvons, les distractions et/ou stimulations externes auxquelles nous sommes si souvent soumis.e.s ;
- Le **moment présent** qui vient compenser le fait de passer une grande partie de notre temps à ressasser le passé ou à planifier, voire à craindre l'avenir ;
- Le **sans jugement** qui permet d'accepter, voire de profiter de ce qui est là, plutôt que d'être en mode « résolution de problème », à vouloir changer ce sur quoi nous n'avons pas de prise, ou ce qui est déjà arrivé ; le **sans jugement** étant aussi valable pour soi-même.

2.1. Le programme MBSR

Le programme MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) est fondé sur une approche éducative, préventive et laïque, ce protocole est utilisé à travers le monde dans les programmes de soin de divers hôpitaux et institutions de santé publique. Il a en outre été dupliqué dans le secteur de l'éducation et est désormais proposé au sein des entreprises pour ses applications en matière organisationnelle, de management et de leadership.

2.1.1. Intentions du programme

Le programme MBSR – Réduction du stress basée sur la pleine conscience – a pour intentions d'apprendre à pratiquer la méditation, à l'intégrer dans la vie quotidienne et dans la variété des événements qui adviennent. Le programme s'appuie sur un entraînement quotidien et propose de :

- Mieux comprendre les mécanismes du stress, des émotions et les schémas de réactivité qui y sont associés ;
- Expérimenter comment la pleine conscience favorise de nouvelles réponses, plus créatives et plus adaptées ;
- Développer l'autonomie de chaque participant par rapport à cette pratique ;
- Plus globalement, développer de nouvelles ressources internes, les identifier, s'y reconnecter et apprendre à les cultiver en les nourrissant au quotidien.

Ce protocole de prévention et de soin s'inscrit ainsi pleinement dans le cadre définitionnel de la NPIS [NIN 24] en tant qu'intervention non médicamenteuse (INM).

2.1.2. Un cycle en huit semaines

Organisé en groupe, l'approche est progressive et composée de huit séances hebdomadaires de 2h30 à 3h00, ainsi que d'une journée d'approfondissement. L'accent est mis sur la connaissance par l'expérience. Chaque séance hebdomadaire comprend :

- Des pratiques formelles : scan corporel, méditations assises, méditations en mouvement, etc.
- Des pratiques informelles d'attention, puisées dans les situations de la vie quotidienne
- Des apports théoriques sur le stress, les émotions, le fonctionnement cognitif, etc.

- Des échanges en groupe et des instructions personnalisées

Pour soutenir la pratique à domicile, des supports audio, documents écrits et exercices sont fournis à chaque séance. Au total, le programme MBSR représente un volume de trente heures de formation et suppose, pour en bénéficier pleinement, une réelle implication du participant.

2.2. Les bienfaits de la Pleine conscience

La Pleine conscience peut être vue est comme une écologie de l'esprit. Elle ne vise pas à nous couper du monde mais à nous y relier différemment, d'une manière plus lucide et plus apaisée. Elle nous permet d'être plus présents dans nos vies, plus actifs, plus déterminés, une fois que nous avons identifié avec discernement ce qui est bon pour nous et ce vers quoi nous voulons nous engager. Elle nous apprend à répondre avec sagesse et justesse aux événements qui surviennent dans notre vie personnelle ou professionnelle. Elle nous rend plus serein, plus responsable, plus confiant, plus libre. Elle nous permet de faire un pas de côté, de sortir des ornières, d'agir « out of the box », de devenir créatif, empathique, joyeux et ouvert.

Grâce à un état de la recherche sur les interventions basées sur la Pleine conscience [FRA 23], on retrouve parmi les bienfaits régulièrement énoncés :

- La réduction du stress et de l'anxiété
- La régulation émotionnelle
- La diminution des ruminations mentales
- La clarté d'esprit et le développement du discernement
- La qualité de présence à soi-même et au monde
- Une amélioration de la qualité de vie par une capacité à vivre dans le présent
- Des effets positifs sur l'amélioration de l'attention et de la mémoire
- Un changement dans la relation au corps et une amélioration de la capacité à ressentir, à se réapproprier son corps le cas échéant
- Un changement de perspective par rapport à la douleur et à la maladie chronique, une réduction des anticipations douloureuses, un changement dans la perception de la douleur
- Un développement de l'auto-compassion et un affaiblissement de l'intransigeance vis-à-vis de soi-même, face aux autocritiques, à un certain perfectionnisme ou à des enjeux de performance
- Une amélioration des relations interpersonnelles par une plus grande capacité d'écoute, d'empathie et une plus grande capacité à poser des limites
- La réduction des risques de rechute dépressive,
- La réduction des risques d'épuisement
- Une capacité de résilience accrue

Ces bienfaits interviennent dans la sphère privée comme professionnelle et portent leurs fruits au-delà de la personne qui s'y engage. L'entourage en ressent également les bienfaits par ricochet, parce qu'être mieux avec soi, c'est être mieux avec les autres.

3. Enjeux pour un système de soin intégratif

Les applications de la Pleine Conscience sont nombreuses : en matière de prévention en santé physique et mentale, de douleurs chroniques, en soins de supports en oncologie, en matière d'addictions, de TDAH (trouble déficit de l'attention / hyperactivité), etc. Les établissements de santé intègrent ainsi de plus en plus la Pleine conscience dans les parcours de soins qu'ils proposent. En

France, la MBSR - et son dérivé axé sur la santé mentale le programme MBCT - sont intégrées à l'hôpital Sainte-Anne (troubles anxieux et dépressifs, troubles du comportement alimentaire), à la Pitié Salpêtrière (néphrologie, neurologie), à l'hôpital Georges Pompidou (douleurs chroniques, cancérologie), à Saint Antoine (maladies infectieuses), à l'Institut Gustave Roussy (cancérologie) et aussi dans les hôpitaux de Strasbourg, Montpellier.

Plusieurs instituts proposent un accompagnement global du patient, résolument tourné vers la médecine intégrative. L'Institut Rafaël à Paris, pionnier dans ce domaine, ainsi que l'Institut Mozart à Nice peuvent être cités ici, tout comme l'Institut de Médecine Intégrative et Complémentaire (IMIC) rattaché au CHU de Bordeaux.

3.1. Ce que nous apprend la recherche

Comme l'énonce la Haute Autorité de Santé [HAU 17], les bénéfices attribués à la pratique de pleine conscience en la matière de qualité de vie au travail sont multiples. Ces propos s'appuient notamment sur une étude du professeur Bayle-Cordier ayant pour objectifs d'explorer les bénéfices de la pratique de la pleine conscience en milieu professionnel a consisté en une revue systématique de la littérature sur les recherches en matière de méditation de pleine conscience en entreprise [BAY 21]. Elle a analysée 157 articles traitant de l'impact de la Pleine conscience sur les individus, les équipes, les organisations et également des impacts sociétaux.

3.1.1. Impact de la Pleine conscience sur l'individu au travail

La recherche sur le lieu de travail met en évidence quatre principaux effets positifs des processus de pleine conscience, qui sont la capacité plus grande de régulation émotionnelle, une réduction perçue du stress et de l'anxiété, une amélioration de l'attention, une plus grande ouverture au changement.

3.1.1.1. Régulation émotionnelle

La pleine conscience améliore la conscience émotionnelle individuelle et l'acceptation, de sorte que les ressentis négatifs liés aux pensées et aux émotions soient de courte durée et sans besoin d'être contrôlés, et plus simplement acceptés ; l'acceptation étant ici entendue au sens d'accepter ce qui est déjà là, sans s'y soumettre ou sans la subir ni s'y résoudre à contre cœur ; juste en observant ce qui est là, sans jugement et sans commentaire si cela est possible pour nous. En pratiquant la pleine conscience, les individus peuvent également identifier les premiers signes de leur réactivité automatique et ainsi mettre en œuvre des techniques pour éviter qu'elle ne dégénère en charge émotionnelle disproportionnée. Pratiquer ainsi la régulation émotionnelle [BRE 16 ; CAR 15 ; LEU 16 ; WOL 12 ; ZIV 16] peut dès lors constituer un facteur clé pour réduire les conflits interpersonnels au travail [HED 10 ; 17].

3.1.1.2. Réduction du stress perçu et de l'anxiété

Initialement, les interventions basées sur la pleine conscience visaient l'optimisation des hormones telles que le cortisol en réduisant le taux métabolique et en améliorant la réponse du corps aux stimuli stressants, ce qui conduit à un meilleur équilibre « corps et esprit », une moindre irritabilité, une relaxation ressentie et une perception de bien-être [DWI 15].

3.1.1.3. Amélioration de l'attention

La recherche indique que la pleine conscience améliore les processus de prise de décision individuelle, ce qui conduit à des décisions plus significatives et à moins d'erreurs dans ces prises de décisions [FIO 03 ; HAF 18 ; YEN 18]. Les processus d'amélioration de l'attention au niveau individuel dans les contextes professionnels élargissent la capacité de traitement de l'information des individus [VAL 14], en améliorant la gamme de stimuli et de données que les personnes ont la capacité de traiter pendant les épisodes de prise de décision et en améliorant la façon dont ils coopèrent les uns avec les autres lorsqu'ils le font. Il est démontré que les interventions basées sur la pleine conscience sont

particulièrement capables d'améliorer la prise de décision lorsqu'une action rapide est nécessaire pour faire face à des états internes et externes complexes et dynamiques [VAL 14].

3.1.1.4. Ouverture au changement

La pleine conscience améliore la conscience des individus de leurs propres processus cognitifs, y compris de ceux qui font partie du processus d'interprétation du changement. En effet, la prise de conscience des processus cognitifs tels que ceux qui conduisent à la résistance au changement favorise une approche plus flexible du changement. Les individus développant une capacité d'attention accrue sont donc plus conscients de leurs interprétations ou de leurs réactions négatives ; et sont donc plus susceptibles de les modifier, car ils auront tendance à considérer le changement comme une opportunité [GÄR 13]. La Pleine conscience s'avère donc très précieuse auprès des soignants et des étudiants en santé, puisqu'elle va permettre spécifiquement :

- D'apprendre à prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres et de prévenir ainsi le risque de burnout et d'épuisement empathique
- De mieux faire face au sentiment d'impuissance face à la souffrance physique et psychique, notamment dans l'accompagnement des patients en fin de vie
- De mieux se connaître et d'identifier ses limites, en disposant d'une capacité d'acceptation et d'ouverture nécessaire dans toute activité liée à l'humain
- Au sein des équipes, elle améliore la qualité de relation avec les patients et avec les équipes soignantes et administratives

3.1.2. Impact de la Pleine conscience sur les équipes

Les études indiquent que les leaders ou managers « conscients » améliorent leur capacité à donner un sens à leur environnement, à améliorer leur intelligence émotionnelle et leur conscience de soi et celles de leur équipe [BOY 05 ; CHA 16 ; MCK 06] et sont ainsi en mesure d'améliorer les processus décisionnels afin que les individus élargissent leur gamme de considérations et traitent l'information de manière consciente. Les managers, qui sont plus conscients de leur propre comportement, peuvent coordonner les réunions de manière à aider les salariés à éviter les pièges du comportement routinier automatique, des conflits et les interactions non collaboratives [SEL 05 ; YEG 16].

3.1.2.1. Acquisition de compétences psychosociales

Des pratiques telles que l'écoute consciente favorisent une communication transparente et, par conséquent, une communication efficace qui évite les malentendus ou l'ambiguïté [UCO 06]. De plus, la pleine conscience améliore les compétences psychosociales [CSE 13 ; HER 16 ; KAU 15 ; SON 18]. Les salariés ayant des qualités d'empathie et d'ouverture d'esprit ont en effet plus de capacités à adopter des comportements culturels appropriés, ce qui crée des contextes sociaux plus propices à l'apprentissage.

3.1.2.2. Ouverture aux idées des autres

Les pratiques individuelles de pleine conscience améliorent l'apprentissage au niveau de l'équipe, en développant la capacité des personnes à abandonner les réactions défensives, ce qui réduit les conflits tout en permettant de discuter de différentes idées et interprétations. Plus important encore, cela incite les personnes à s'assurer qu'ils s'écoutent les uns les autres [YEG 16]. Moins de conflits rend les individus plus efficaces pour prendre des décisions, relever les défis et saisir les opportunités dans les équipes [YU 18].

3.1.3. Impact de la Pleine conscience au niveau organisationnel

Les études menées révèlent plusieurs processus organisationnels découlant des interventions basées sur la pleine conscience et en particulier en matière de capacités d'apprentissage et de culture de l'intégrité, de la sécurité ainsi qu'en matière de résilience au changement.

3.1.3.1. Apprentissage organisationnel

Les capacités d'apprentissage organisationnel sont améliorées grâce à des interventions basées sur la pleine conscience [GEB 13 ; GUI 16 ; HER 13 ; HUT 14 ; JOR 09 ; LEV 06 ; UMA 19 ; WEI 06a ; WEI 99]. Deux de ces capacités sont mises en exergue, l'ouverture à des idées et des interprétations alternatives et l'apprentissage dans des circonstances inattendues. Les processus organisationnels conscients permettent aux organisations de s'adapter aux crises et aux surprises et d'en tirer des leçons [PEL 16 ; VEI 11 ; WEI 99]. Les principes d'organisation conscients aident les acteurs à reconnaître les signaux d'alerte de crise et à s'adapter rapidement pour prévenir les échecs et les crises, ce qui favorise au final l'apprentissage organisationnel.

3.1.3.2. Culture d'intégrité et de sécurité

Les organisations « conscientes » peuvent promouvoir un climat de communication ouverte qui encourage les relations de travail [WEI 99]. Ces processus d'organisation favorisent également une culture organisationnelle où l'apprentissage, la communication ouverte et la prise de décision participative ont lieu [GER 13]. De telles cultures de l'intégrité [GEB 13 ; MYL 10 ; VER 10] ont été définies comme des cultures avec une grande transparence, des niveaux élevés de communication et une grande confiance entre les acteurs [VER 10]. La pleine conscience collective favorise également de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise ainsi qu'une plus grande créativité et un plus grand bien-être au sein de la culture d'une organisation [BAI 08 ; BRA 00 ; LAP 00]. Elle est également liée à une forte culture de sécurité, qui aide les gens à partager des idées sans crainte de critique [WEI 06a ; WEI 99, 00].

3.1.3.3. Résilience au changement

Les chercheurs suggèrent que les organisations, en mettant en œuvre des principes d'organisation « conscients » basés sur la pleine conscience collective, peuvent favoriser une culture d'entreprise résiliente qui, en fin de compte, conduit à une grande préparation au changement [GÄR 13 ; GON 13 ; WEI 06a]. En effet, selon les propos de Weick et Putnam [WEI 06b, p. 284], ces organisations favorisent la « résilience plutôt que l'anticipation », ce qui amène les employés à accepter l'incertitude dans le cadre de leur expérience quotidienne au travail [GEB 13]. Cela signifie que les professionnels ne sont pas seulement ouverts au changement, mais recherchent en fait le changement comme une opportunité d'évolution personnelle et d'apprentissage organisationnel.

3.2. Enjeux pour les patients

Accompagner au mieux les personnes atteintes de cancer, de maladies chroniques en général ou de douleurs chroniques implique de proposer des interventions non médicamenteuses qui soient complémentaires de la médecine conventionnelle. C'est en cela que la médecine intégrative prend tout son sens puisque toutes les dimensions de la santé y sont prises en compte : santé physique, psychologique, sociale, ou encore sexuelle, et environnementale. Force est de constater que la MBSR a toute sa place dans cette médecine intégrative tournée tout autant vers le *care*, considéré comme le « prendre soin » au sens large, y compris lorsque l'on évoque les actions de prévention santé, que vers le *cure*, relevant plutôt des traitements et de la maladie, en lien avec le curatif de la langue française, puisqu'elle intervient autant en prévention santé et prévention santé mentale qu'en soins. Il s'agit d'amener la personne à penser sa santé dans son intégralité, par une appropriation des déterminants de

santé afin de la conduire vers le principe de « santé globale », cet état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité².

Une étude américaine [LI 18] nous montre que, pour prévenir une maladie comme pour optimiser son traitement, notre comportement au quotidien est essentiel. L'objectif de cette étude était d'estimer l'impact des facteurs liés au mode de vie sur la mortalité prématurée et l'espérance de vie dans la population américaine. En particulier le tabagisme, l'indice de masse corporelle de 18,5 à 24,9 kg/m², l'activité physique modérée à vigoureuse durant au minimum trente minutes par jours, une consommation modérée d'alcool et un score élevé de qualité de l'alimentation ont été analysés. Il s'avère que l'adoption d'un mode de vie sain pourrait réduire considérablement la mortalité prématurée et prolonger l'espérance de vie chez les adultes américains. « De quoi je me nourris ? » ou encore « Quel est mon comportement au quotidien ? » sont autant de questions nécessaires ; « se nourrir » étant entendu non seulement au sens de l'alimentation, mais également au sens des éléments que entrant dans la sphère intime et de ceux qui font du bien ou qui, a contrario, sont toxiques ou délétères :

- les relations sociales
- les activités professionnelles et les engagements solidaires
- l'environnement de travail
- l'espace de vie
- le niveau de stress
- la façon dont on prend soin de son sommeil
- la façon dont on prend soin de son corps
- la propension aux conduites addictives : alcool, drogues, tabac, jeux, écrans
- la façon dont on s'informe
- ce que nous écoutons, ce que nous lisons, ce que nous regardons

La Pleine conscience prend ici tout son sens puisqu'elle permet d'acquérir la prise de conscience de ce qui est bon pour soi. Elle permet également de trouver l'énergie et l'élan nécessaires à la mise en œuvre d'actions pour y accéder, et le discernement nécessaire pour agir là il faut, y compris en arrêtant certaines pratiques ou relations, à l'instar de ce que nous proposait le philosophe et écrivain, Marc Aurèle, en son temps :

« Que la force me soit donnée, d'accepter ce qui ne peut être changé, le courage de changer ce qui peut l'être, et la sagesse de distinguer l'un de l'autre. » (Aurèle M., *Pensées pour moi-même*, 1999)

3.3. Enjeux pour la santé des soignants

La Pleine conscience est parfois considérée comme étant destinée à la sphère privée alors qu'elle a toute sa place au travail. Dans toutes les sphères, personnelle et professionnelle, nous sommes confrontés au stress. Et ce stress nous impacte à tous les niveaux : physique, psychologique et sur nos relations avec les autres et avec notre environnement. Or, réaliser une tâche avec attention, précision, écoute, adaptabilité, etc., nécessite d'être présent à ce que l'on fait, dans un état relatif de tranquillité permettant d'agir de façon juste et mesurée ; et non en étant dans la précipitation, dans la réaction

² OMS, Définition de la Santé établie par l'OMS – Organisation Mondiale de la Santé - adoptée dans sa Constitution par la Conférence internationale de la Santé, tenue à New York du 19 juin au 22 juillet 1946, signée par les représentants de 61 États le 22 juillet 1946 (Actes off. Org. mond. Santé, 2, 100) et entrée en vigueur le 7 avril 1948. L'Organisation mondiale de la Santé est inscrite comme une institution spécialisée aux termes de l'article 57 de la Charte des Nations Unies.

automatique ou dans un état de fatigue voire d'épuisement qui ne permet plus le discernement et la clarté nécessaire.

Adhérer à un projet, en être le prescripteur, être ouvert au changement, développer sa créativité, adopter un management empathique, être force de proposition... autant de qualités et d'atouts qu'une personne perd en situation de stress chronique et d'épuisement professionnel ! Sans parler des relations sereines et constructives qui se voient vivement détériorées, tant avec sa hiérarchie qu'avec ses équipes. Les conséquences sont criantes lorsqu'il s'agit du vécu de soignants, particulièrement confrontés à l'épuisement empathique et aux risques psychosociaux.

La Haute Autorité de Santé reconnaît désormais les bienfaits de la Pleine conscience, y compris en situation professionnelle. Elle indique :

« que l'attitude d'ouverture et d'entraînement de l'attention à l'instant présent améliore la santé mentale, le bien-être, l'empathie, l'accomplissement professionnel, la satisfaction des tâches accomplies. Elle réduit significativement le stress, l'anxiété, l'épuisement émotionnel, la détresse, en particulier chez les professionnels de la santé [...]. » (HAS, *Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout*, 2017)

4. Enjeux socio-économiques et environnementaux

Les nombreux bienfaits de la Pleine conscience répondent à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux qu'il est aujourd'hui possible d'évaluer. Les bienfaits produits permettent en effet d'éviter des situations délicates (prévention), de maintenir une situation au statu quo (en évitant qu'elle ne s'empire), voire de diminuer le ressenti ou le vécu douloureux ou désagréable (curatif). Ces éléments se révèlent tant dans la réduction du stress et de l'anxiété (et dans un mieux-être émotionnel et psychique) ; que dans le cas des douleurs chroniques et de leurs conséquences en matière de capacités physiques, d'estime de soi, et de reconnaissance sociale. Ces différentes interventions permettent de générer des économies chiffrables, en termes :

- d'évitement de l'absentéisme pour épuisement professionnel
- d'évitement du burnout ou de l'épuisement empathique (soignants)
- d'évitement de l'absentéisme pour incapacités physiques
- de moindres prescriptions médicamenteuses
- d'évitement des effets secondaires liés aux prises médicamenteuses
- de moindres consultations médicales et sur-consommation de prescriptions médicales
- de meilleure perception en matière de qualité de vie et donc une plus grande capacité à reprendre le travail
- de meilleure perception en matière de qualité de vie et donc une moindre tendance à se diriger vers des conduites addictives
- d'une plus grande capacité à prendre soin de soi et donc à acquérir des comportements sains en matière d'alimentation, de pratique physique et sportive
- d'une plus grande capacité à l'auto-compassion et à l'empathie
- d'une plus grande capacité à prendre soin de l'environnement

4.1. Confirmation des hypothèses en matière d'évaluations économiques

Une étude [ZHA 22] comprenant une revue systématique des analyses coût-efficacité et des analyses coûts-avantages des interventions basées sur la pleine conscience a été réalisée en 2022 et a permis de compiler 28 études d'interventions basées sur la pleine. Il s'avère que la réduction du stress basée sur

la pleine conscience (MBSR) s'avère moins coûteuse et plus efficace chez les patients souffrant de lombalgie chronique, de fibromyalgie et de cancer du sein. La MBSR chez les patients atteints de diverses affections physiques / mentales est par ailleurs associée à une réduction des coûts des soins de santé. Les interventions basées sur la pleine conscience sont également moins coûteuses et plus efficaces que le groupe témoin chez les patients souffrant de dépression, de symptômes médicalement inexpliqués et de sclérose en plaques. L'avantage de rentabilité a également été identifié chez les patientes atteintes d'un cancer du sein souffrant de douleurs persistantes. Sur la base de cette revue, des protocoles d'interventions basés sur la Pleine conscience les plus standardisés tels que MBSR se comparent favorablement aux soins habituels en termes de résultats de santé et de rentabilité.

Une autre étude [COM 18] montre également que ces interventions peuvent être rentables et compenser les coûts médicaux en empêchant l'utilisation future de services, tels que les médicaments psychoactifs, les salles d'urgence, la psychiatrie et les visites en médecine familiale. Un essai contrôlé randomisé portant sur des interventions basées sur la pleine conscience en ligne et en face à face par rapport au traitement habituel a révélé des coûts sociétaux inférieurs et des pertes de productivité liées au travail moins coûteuses dans les deux groupes d'intervention, associés à des avantages monétaires nets par rapport aux soins habituels. L'étude incite à une sensibilisation accrue auprès des décideurs au potentiel de compensation des coûts grâce à l'utilisation de ces programmes intégratifs pour traiter l'anxiété et la dépression ; indiquant qu'il peut les rendre plus attrayants pour les cliniciens et les administrations, et même pour les assurances maladie.

Ces résultats ne viennent que confirmer les hypothèses déjà identifiées par nombre de praticiens constatant les bienfaits de la MBSR sur les patients et leurs implications économiques, sociales et environnementales.

4.2. Exemple de prise en charge par la sécurité sociale : IMIC, CHU de Bordeaux

Initialement baptisé C2RHM (Centre de Ressources et de Recherche en Hypnose et Méditation) en 2019, l'IMIC (Institut de Médecine Intégrative et Complémentaire), créé en 2021 par le CHU de Bordeaux, est issu de la volonté initiale de plusieurs praticiens formés à l'hypnose clinique et thérapeutique et à la méditation de pleine conscience. Fort du soutien de l'institution, l'IMIC a proposé aux agents du CHU de Bordeaux de se former à ces approches dans le cadre plus global du «prendre soin de soi pour un meilleur soin des autres » et aux patients des approches complémentaires non-médicamenteuses dans un cadre institutionnel, académique et de validité scientifique.

Le service propose désormais des formations MBSR pour les patients orientés par le Centre d'évaluation et de traitement de la douleur (CETD). Dans ce parcours de soin, la formation est prise en charge par la sécurité sociale.

Cette initiative confirme une tendance déjà engagée par certaines mutuelles qui proposent de rembourser des programmes MBSR, avec une nette tendance déjà déployée en Belgique et en Suisse. Elle devra s'inscrire peu à peu dans une démarche de santé intégrative, incitant le patient à devenir pleinement acteur de sa santé, aux côtés des soignants, dans un parcours de soins intégratif regroupant une médecine conventionnelle et des interventions basées sur la Pleine conscience, souvent en complémentarité avec d'autres pratiques proposées.

4.3. Santé intégrative

Parce qu'elle s'intègre dans un processus de prévention santé mettant l'accent sur *la façon dont « je me nourris »* au sens large du terme, la Pleine conscience intervient en matière d'alimentation, sur mon rapport aux substances toxiques et à l'alcool, dans ma capacité à prendre soin de mon sommeil, dans ma capacité à prendre soin de mon corps, par de l'activité physique adaptée à mon parcours de vie et à mes capacités du moment, en matière de lectures (nourrissantes ou non), d'écoutes (apaisantes ou pollutions sonores), d'environnements fréquentés, en matière de relations humaines nourrissantes ou

toxiques, avec cette capacité que procure la Pleine conscience d'en prendre justement pleinement conscience et d'agir pour faire évoluer ces éléments dans le souci du « prendre soin de soi » désormais acquis.

Devenir pleinement acteur de notre rapport à ces éléments essentiels, contribue à notre santé globale et l'environnement, en tant que déterminant majeur de santé, devient lui-même un élément à préserver dans l'acte même de soin. La Pleine conscience, dont la pratique ne nécessite pas d'entrant et ne génère pas de déchet, s'inscrit de ce fait parfaitement dans une démarche d'éco-conception des soins. A l'heure de la volonté affirmée de la décarbonation des soins, la Pleine conscience propose une approche globale pleinement en phase avec les aspirations institutionnelles.

5. Conclusion – L'innovation de la Pleine conscience pour la filière santé : un changement de paradigme ?

La réduction du stress et le développement de la capacité d'attention sont souvent cités comme les principaux bienfaits de la Pleine conscience. Et c'est bien le cas. Mais ses impacts ne se limitent pas à cela. Disposer d'un esprit clair, c'est être plus productif et plus efficace dans son travail. C'est aussi adopter une attitude ouverte, sereine, s'appuyant sur une intelligence émotionnelle développée et sur une capacité accrue à innover et à s'adapter aux événements et à son environnement. Contrairement aux idées reçues, la Pleine conscience ne mène ni à se relaxer, ni à s'isoler dans une grotte pour se couper du monde. Et il ne s'agit pas non plus de vouloir échapper à quoique ce soit, mais plutôt d'apporter une réponse juste aux défis de la vie, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, les deux étant évidemment intrinsèquement liées.

Depuis quelques années, la Pleine conscience est mobilisée dans les programmes de développement du leadership, cette capacité à influencer et entraîner les autres dans l'action. Parce qu'elle favorise le renforcement de l'adaptabilité, la satisfaction au travail et la collaboration constructive au sein des équipes et des entreprises, la Pleine conscience au sein des organisations, permet de renforcer les compétences essentielles à ce que l'on peut nommer un « leadership conscient et authentique ».

La Pleine conscience amène les professionnels à porter leur attention à leurs collaborateurs de façon plus empathique et ouverte, et à prendre des décisions - non dans le stress et la précipitation- mais bien dans une forme de réponse confortée par un discernement accru. Elle favorise, par effet ricochet, le développement d'un état d'esprit du « prendre soin » de soi, des autres et de son environnement. D'où cet attribut « d'engagé » que l'on donne souvent aux pratiquants de la Pleine conscience, puisqu'ils s'engagent dans des actions socialement responsables ; des actions rendues possibles par une nouvelle manière d'Être qu'il s'agit d'incarner désormais pleinement.

Bibliographie

- [BAI 08] BAINBRIDGE S., *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press, 2008.
- [BAY 22] BAYLE-CORDIER J., ROUVELIN P., SAVOLI A., VIEIRA-DA-CUNHA J., « An Integrative Model of Corporate Mindfulness : a Systematic Literature Review », *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, n°2, p. 199-212, 2022.
- [BOY 05] BOYATZIS R.E., MCKEE A., *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*, Boston, Harvard Business Review, 2005.
- [BRA 00] BRADLEY M.H., SCHIPANI C.A., SUNDARAM A.K., WALSH J.P., « The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads », *Law and Contemporary Problems*, n°3, p. 9-86, 2000.
- [BRE 16] BRENDEN W., HANKERSON S., BYUN S., CUNNINGHAM B., « Cultivating Leadership Dharma: Measuring the Impact of Regular Mindfulness Practice on Creativity, Resilience, Tolerance for Ambiguity, Anxiety and Stress », *Journal of Management Development*, n°8, p. 1056-1078, 2016.

- [CAR 15] CARISSOLI C., VILLANI D., RIBYVA G., « Does a Meditation Protocol Supported by a Mobile Application Help People Reduce Stress? Suggestions from a Controlled Pragmatic Trial », *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, n°1, p. 46-53, 2015.
- [CHA 16] CHANDWANI R., AGRAWAL N.M., KEDIA B.L., « Mindfulness: Nurturing Global Mindset and Leadership », *Thunderbird International Business Review*, n°6, p. 617-625, 2016.
- [COM 18] COMPEN F., BISSELING E., SCHELLEKENS M., DONDEERS R., CARLSON L., VAN DER LEE M., SPECKENS A., « Face-To-Face and Internet-Based Mindfulness-Based Cognitive Therapy Compared with Treatment as Usual in Reducing Psychological Distress in Patients with Cancer: a Multicenter Randomized Controlled Trial », *J Clin Oncol*, n°23, p. 2413-2421, 2018.
- [CSE 13] CSEH M., DAVIS E., KHILJI E.S., « Developing a Global Mindset: learning of Global Leaders », *European Journal of Training and Development*, n°5, p. 489-499, 2013.
- [DWI 15] DWIVEDI U., KUMARI S., AKHILESH K., NAGENDRA H., « Well-Being at the Workplace Through Mindfulness: Influence of Yoga Practice on Positive Affect and Aggression », *International Quarterly Journal of Research in Ayurveda*, n°4, p. 375-379, 2015.
- [FIO 03] FIOL C.M., O'CONNOR E.J., « Waking Up! Mindfulness in the Face of Bandwagons », *Academy of Management Review*, n°1, p. 54-70, 2003.
- [FRA 23] FRAGA A.L., *État des lieux de la recherche scientifique. Les bienfaits du programme MBSR et des interventions basées sur la Pleine conscience*, 2023.
- [GÄR 13] GÄRTNER C., « Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness », *Journal of Change Management*, n°1, p. 52-68, 2013.
- [GEB 13] GEBAUER A., « Mindful Organizing as a Paradigm to Develop Managers », *Journal of Management Education*, n°2, p. 203-228, 2013.
- [GER 13] Germer C., Siegel R.D., Fulton P.R., *Mindfulness and Psychotherapy*, Second Edition, The Guilford Press.
- [GON 13] GONDO M., PATTERSON K.D.W., PALACIOS S.T., « Mindfulness and the Development of a Readiness for Change », *Journal of Change Management*, n°1, p. 36-51, 2013.
- [GUI 16] GUIETTE A., VANDENBEMPT K., « Learning in Times of Dynamic Complexity Through Balancing Phenomenal Qualities of Sensemaking », *Management Learning*, n°1, p. 83-99, 2016.
- [HAF 18] HAFENBRACK A.C., VOHS K.D., « Mindfulness Meditation Impairs Task Motivation but Not Performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, p. 1-15, 2018.
- [HAU 17] HAUTE AUTORITE DE SANTE, *Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout*, 2017.
- [HED 10] HEDE A., « The Dynamics of Mindfulness in Managing Emotions and Stress », *Journal of Management Development*, n°1, p. 94-110, 2010.
- [HER 13] HERNES T., IRGENS E.J., « Keeping Things Mindfully on Track: Organizational Learning Under Continuity », *Management Learning*, n°3, p. 253-266, 2013.
- [HER 16] HERRING J., ROCHE M.A., MASTERS R.S.W., « Mindful Rumination Aids High Performance Leadership in the Workplace », *New Zealand Journal of Human Resources Management*, p. 19-31, 2016.
- [HUT 14] HUTZSCHENREUTER T., KLEINDIENST I., SCHMITT M., « How mindfulness and acquisition experience affect acquisition performance », *Management Decision*, n°6, p. 1116-1147, 2014.
- [JOR 09] JORDAN S., MESSNER M., BECKER A., « Reflection and Mindfulness in Organizations: Rationales and Possibilities for Integration », *Management Learning*, n°4, p. 465-473, 2009.
- [KAB 82] KABAT-ZINN J., « An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results », *General Hospital Psychiatry*, n°1, p. 33-47, 1982.
- [KAU 15] KAUFMAN S.R., HWANG A., « Cultural Intelligence and Mindfulness in Two French Banks Operating in the US Environment », *Management Research Review*, n°9, p. 930-951, 2015.
- [LAP 00] LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A., VISHNY R., « Investor Protection and Corporate Governance », *Journal of Financial Economics*, n°1-2, p. 3-27, 2000.
- [LEU 16] LEUNG M., LIANG Q., YU J., « Development of a Mindfulness-Stress-Performance Model for Construction Workers », *Construction Management and Economics*, n°2, p. 110-128, 2016.

- [Li 18] LI Y., PAN A., WANG D.D., LIU X., DHANA K., FRANCO O.H., KAPTOGE, S., DI ANGELANTONIO E., STAMPFER M., WILLETT W.C., HU F.B., « Impact of Healthy Lifestyle Factors on Life Expectancies in the US Population », *Circulation*, n°4, p. 345–355, 2018.
- [LEV 06] LEVINTHAL D., RERUP C., « Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less Mindful Perspectives on Organizational Learning », *Organization Science*, n°4, p. 502–513, 2006.
- [MCK 06] MCKEE A., MASSIMILIAN D., « Resonant Leadership: a New Kind of Leadership for the Digital Age », *Journal of Business Strategy*, n°5, p. 45–49, 2006.
- [MYL 10] Mylett T., « Safety culture : conceptual considerations and research method », *International Journal of Employment Studies*, n°1, p. 1–33, 2010.
- [NIN 24] NINOT G., BARDIE Y., BERNARD P.L., FRANCO G., LAMBERT-CORDILLAC K., STUBBE L., TABUENCA C., WEBER A., NOGUES M., « NPIS, la société savante internationale dédiée à la recherche sur les Interventions Non Médicamenteuses », *Kinésithérapie, la Revue*, n°270, p. 3-8, 2024.
- [NIZ 21] NIZARD J., PAILLE F., KOPFERSCHMITT J., NINOT G., « Item 327. Utilité et risques des Interventions Non Médicamenteuses et des thérapies complémentaires », *Réforme du 2ème Cycle (R2C) des études de Médecine*, p. 243-258, 2021.
- [PEL 16] PELSER H.J., BOSCH A., SCHURINK W., « An Organisational Coherence Model to Maintain Employee Contributions During Organisational Crises », *Journal of Human Resource Management*, n°1, p. 1-11, 2016.
- [SEL 05] SELLING J., HINRICHS G., « Mindfulness and Constructive Accountability as Critical Elements of Effective Sensemaking: a New Imperative for Leaders as Sensemanagers », *Organization Development Journal*, n°3, p. 82–88, 2005.
- [SON 18] SONG Y., LIU Y., WANG M., LANAJ K., JOHNSON R.E., SHI, J., « A Social Mindfulness Approach to Understanding Experienced Customer Mistreatment: A Within-person Field Experiment », *Academy of Management Journal*, n°3, p. 994–1020, 2018.
- [UCO 06] UCOK O., « Transparency, Communication and Mindfulness », *Journal of Management Development*, n°10, p. 1024–1028, 2006.
- [UMA 19] UMAR S., CHUNWE G.N., « Advancing Environmental Productivity: Organizational Mindfulness and Strategies », *Business Strategy & the Environment*, n°3, p. 447–456, 2019.
- [VAL 14] VALLABH P., SINGHAL M., « Workplace Spirituality Facilitation: A Person–Organization Fit Approach », *Journal of Human Values*, n°2, p. 193–207, 2014.
- [VEI 11] VEIL S.R., « Mindful Learning in Crisis Management », *Journal of Business Communication*, n°2, p. 116–147, 2011.
- [VER 10] VERHEZEN P., « Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity », *Journal of Business Ethics*, n°2, p. 187–206, 2010.
- [WEI 99] WEICK K.E., SUTCLIFFE K., OBSTFELD D., « Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness », *Research in Organizational Behavior*, n°3, p. 81–123, 1999.
- [WEI 00] WEICK K.E., SUTCLIFFE K., OBSTFELD D., « High Reliability: the Power of Mindfulness », *Leader to Leader*, n°4, p. 33–38, 2000.
- [WEI 06a] WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., « Mindfulness and the Quality of Organizational Attention », *Organization Science*, n°4, p. 514–524, 2006.
- [WEI 06b] WEICK K.E., PUTNAM T., « Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge », *Journal of Management Inquiry*, p. 275-287, 2006.
- [WOL 12] WOLEVER R.Q., BOBINET K.J., MCCABE K., MACKENZIE E.R., FEKETE E., KUSNICK C.A., BAIME M., « Effective and Viable Mind-Body Stress Reduction in the Workplace: a Randomized Controlled Trial », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°2, p. 246-258, 2012.
- [YEG 16] YEGANEH B., GOOD D., « Mindfulness as a Disruptive Approach to Leader Development », *OD Practitioner*, n°1, p. 26–31, 2016.
- [YEN 18] YENER S., ARSLAN A., DEMIRTAS O., « The Mediating Role of Temperament and Character on the Relationship Between Mindfulness and Entrepreneurial Personality », *Journal of East European Management Studies*, n°3, p. 404-425, 2018.
- [YU 18] YU L., ZELLMER-BRUHN M., « Introducing Team Mindfulness and Considering Its Safeguard Role against Conflict Transformation and Social Undermining », *Academy of Management Journal*, n°1, p. 324–347, 2018.

- [ZHA 22] ZHANG L., LOPES S., LAVELLE T., JONES K. O., CHEN L., JINDAL M., ZINZOW H., SHI L., « Economic Evaluations of Mindfulness-Based Interventions: a Systematic Review », *Mindfulness*, n°10, p. 2359–2378, 2022.
- [ZIV 16] ZIVNUSKA S., KACMAR K.M., FERGUSON M., CARLSON D.S., « Mindfulness at Work: Resource Accumulation, Well-Being, and Attitudes », *Career Development International*, n°2, p. 106-124, 2016.