



Projet :

***Programme de méditation de pleine-conscience chez Air France, évaluation quantitative et qualitative des effets sur le rapport au travail des salariés.***

Responsables du projet : Alice DUFLOT (Air France)<sup>1</sup> et Daniel FRANCOISE (IREGE)<sup>2</sup>

Equipe de recherche : Céline DEMARAIS (HEIG-vd), Daniel FRANCOISE (IREGE) et Mohsen TAVAKOLI (Université Grenoble Alpes / Burgundy School of Management)

## Rapport d'étude

*19 décembre 2019*

---

<sup>1</sup> Alice Duflot, Air France, [alduflot@airfrance.fr](mailto:alduflot@airfrance.fr)

<sup>2</sup> Daniel FRANCOISE, Université Savoie Mont Blanc / IREGE, [daniel.francoise@univ-smb.fr](mailto:daniel.francoise@univ-smb.fr)

# 1. Objet de l'étude scientifique et protocole de mesure

## A) Contexte et objectif du projet

Contexte scientifique	Contexte d'Air France
La méditation de pleine conscience est une innovation managériale qui se diffuse au sein d'organisations de différentes natures. Cependant les effets et mécanismes induits par la formation des salariés à la pleine-conscience restent mal connus et nécessitent des expérimentations plus poussées dans des contextes organisationnels variés.	Air France propose à ses salariés de suivre hors temps de travail, mais sur le lieu de travail, un programme de méditation de pleine-conscience de type MBSR (mindfulness Based Stress Reduction programme). Dans ce cadre, l'entreprise a fait réaliser une évaluation scientifique des effets de ce programme pour en mesurer les bénéfices et limites.

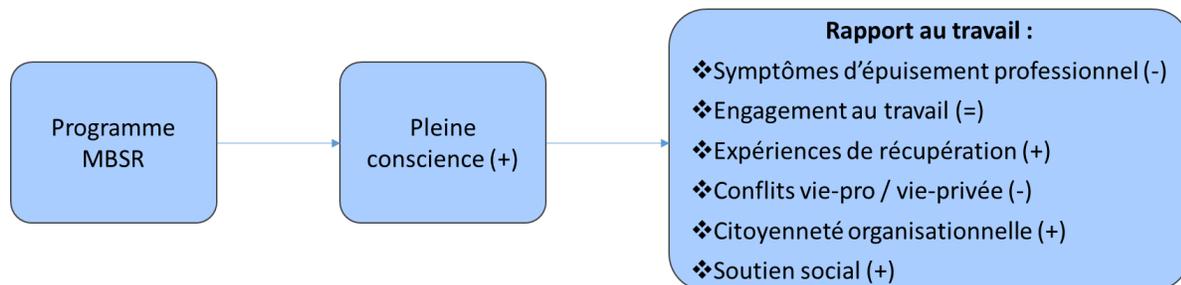
Objectif du projet : mesurer l'impact d'un projet pilote de méditation au travail déployé par Air France (étude quantitative) et mieux comprendre la nature de ses effets et les mécanismes induits chez les participants (étude qualitative).

## B) Modèle d'étude, vision synoptique :

La pratique de la méditation a-t-elle un impact sur :

- Le rapport au travail des individus ?
- Les relations interpersonnelles et les comportements individuels et collectifs ?
- Le management ?

Le schéma suivant présente les hypothèses de recherche :



(+) : hypothèse d'augmentation ; (=) : hypothèse neutre ; (-) : hypothèse de diminution

## C) Méthodologie scientifique :

Le projet a nécessité deux approches complémentaires (cf. tableau suivant) :

- Une étude quantitative avant / après permettant de mesurer les effets du programme sur les participants et de les comparer à un groupe de référence (groupe de contrôle). Les mesures utilisées sont des questionnaires psychométriques de référence.
- Une étude qualitative (post-intervention) auprès de participants pour recueillir le vécu des participants. La méthode de l'entretien approfondi a été utilisée.

Le protocole expérimental répond aux standards scientifiques

Les données recueillies sont de qualité. Les outils de mesure ont bien fonctionné à l'exception de la mesure de citoyenneté organisationnelle. Il n'y a pas de biais significatif entre le groupe de participants et le groupe de contrôle.

- Une étude de qualité aux résultats fiables.

Etude quantitative	Etude qualitative
Etude longitudinale avec groupe de contrôle de type liste d'attente	Etude qualitative post-intervention : entretiens menés en face-à-face en juin 2019
OBJECTIF : Mesurer les effets du programme a chaud (fin du programme) et leur évolution dans le temps (+ 3 mois) en neutralisant les effets de contexte. Confirmer des effets identifiés dans la littérature	OBJECTIF : Recueillir le vécu d'un groupe représentatif de participants et les bénéfices / difficultés perçus Mieux comprendre les effets du programme et les mécanismes produisant les effets
POPULATION : participants (56 personnes) et groupe contrôle (91 personnes)	POPULATION : 34 participants sur la base de critères garantissant la représentativité
METHODE : Questionnaire psychométrique administré à 3 points de mesure : ① Avant le début de la formation (T1) ② A la fin de la formation (T2) ③ 3 mois après la fin de la formation (T3)	METHODE : entretiens en face-à-face sur la base d'un guide d'entretien thématique
DONNEES OBTENUES : 331 questionnaires, 410 variables manipulées	DONNEES OBTENUES : 42 heures d'entretiens, 500 pages de retranscriptions
ANALYSE : traitement statistique standard (logiciel SPSS)	ANALYSE : codification thématique après transcription intégrale des entretiens (logiciel Nvivo)

## 2. Résultats

3 grandes catégories de résultats sont présentées : a) accueil et déroulement du programme, b) effets sur les comportements professionnels, c) effets du la santé au travail.

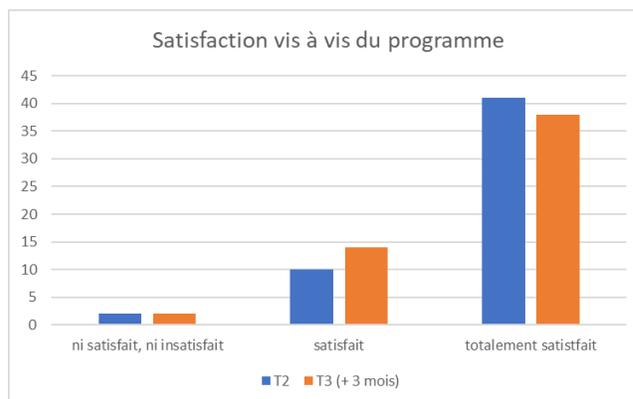
### A) Accueil et déroulement du programme

Le programme suscite un très haut niveau de satisfaction (cf. graph ci-contre)

Les participants ressentent de la gratitude pour l'entreprise (« *J'ai vécu la formation comme un cadeau* », « *Je suis reconnaissante vis-à-vis de l'entreprise* ») et le programme est porteur d'espoir (« *C'est rassurant de voir qu'à Air France il n'y a pas que de l'optimisation opérationnelle* »)

Collectivement, le programme permet de rapprocher des salariés d'horizons différents, mettre à distance les rôles professionnels et développer la dynamique de groupe.

Au sein de l'entreprise, le programme suscite de la curiosité (« *il y a des personnes qui sont sensibles à ça et qui me disent 'oui, c'est quelque chose que j'aimerais faire'* »), mais génère également parfois des représentations négatives (« *Pour mon chef, c'est des trucs de bonne femme* »).



Les participants ont participé avec assiduité et engagement à la formation, mais soulignent que l'investissement personnel demandé est parfois difficile à assumer. Après la formation, la pratique personnelle diminue fortement chez certains participants, mais les bénéfices persistent et les compétences acquises s'ancrent dans le quotidien..

- Un programme qui suscite de la satisfaction et soutient l'implication organisationnelle
- Un fort engagement des participants pendant le programme, une pratique qui décline après le programme
- Des bénéfices qui persistent malgré cette diminution de la pratique

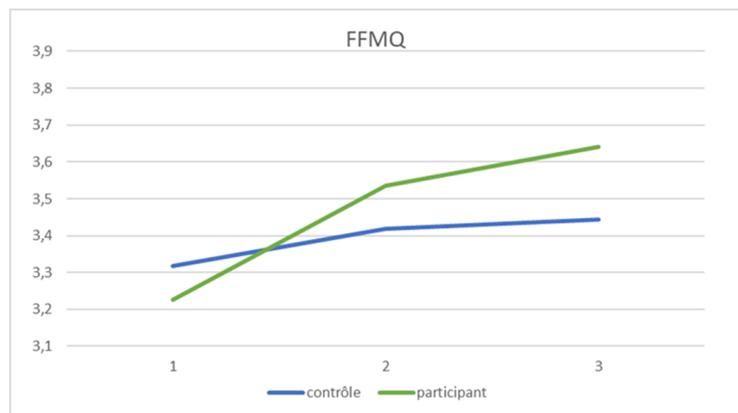
## B) Effet sur les comportements professionnels

### a. Des participants qui développent leurs compétences de pleine-conscience :

Le niveau de pleine conscience des participants évolue de manière significative, y compris après la fin du programme, alors que celui du groupe de contrôle reste globalement stable (outil de mesure FFMQ).

Les résultats montrent une progression significative sur toutes les dimensions de la pleine-conscience :

- capacité à être présent aux expériences vécues (intérieures et extérieures) ;
- capacité à verbaliser/conscientiser les expériences vécues ;
- capacité à ne pas chercher à évaluer et porter un jugement sur les pensées et les émotions ;
- capacité à laisser venir les pensées et émotions sans se laisser entraîner ou diriger par celles-ci ;
- capacité à être conscient de l'activité présente (par opposition à fonctionnement automatique).



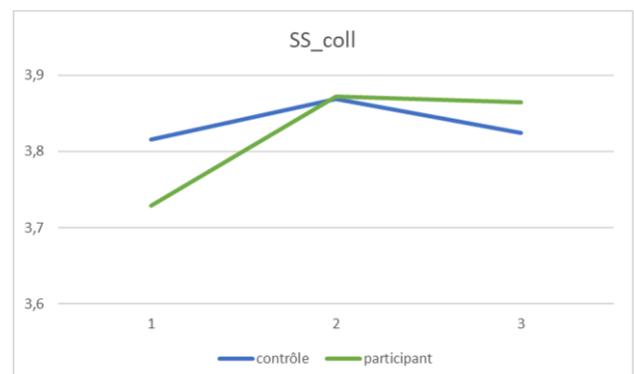
Ces compétences nouvelles modifient les relations aux personnes et les relations à la tâche.

### b. Effet sur les relations interpersonnelles :

Qualitativement, les participants décrivent une relation aux autres plus pondérée, équilibrée et pacifiée qui se traduit par :

- une plus grande prise de recul (moins réactivité) conduisant à une meilleure objectivation des situations (« *Je me distancie plus et j'objective les situations.* »)
- une meilleure gestion des émotions, les leurs comme celles des autres (« *Je me laisse moins submerger par les émotions.* »)
- une plus grande capacité et une meilleure qualité d'écoute (« *Très clairement, la formation m'a aidée (...), pour vraiment écouter* »).
- Une plus grande attention aux autres

Quantitativement, la mesure de soutien social révèle une augmentation statistiquement significative du soutien social apporté par les collègues (cf. graph) : les



participants perçoivent plus de soutien dans leur environnement de travail proche après la formation alors que les résultats du groupe contrôle restent stables.

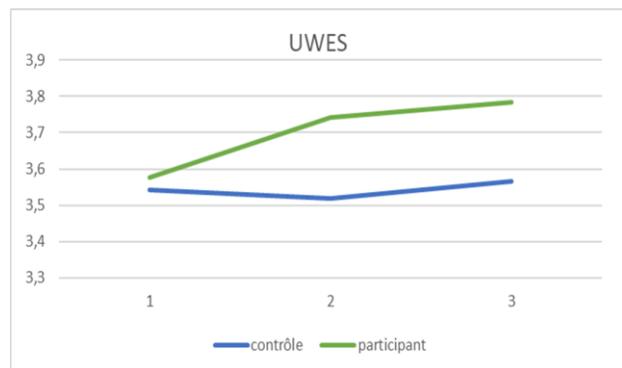
### c. Effet sur la relation à la tâche :

L'augmentation des compétences de pleine-conscience s'accompagne également d'effets positifs sur les tâches et la relation à l'activité (étude qualitative) :

- les participants s'autorisent plus à exprimer ce qu'ils pensent, ils se sentent plus alignés avec eux-mêmes.
- les participants occupant un poste de manager délèguent plus
- managers comme non managers déclarent mieux percevoir les objectifs et les actions vraiment prioritaires et parvenir être plus focalisés (meilleure attention aux tâches en environnement contraint)
- au global, les participants ressentent une meilleure efficacité au travail

Ces résultats sont cohérents avec plusieurs études précédentes.

Quantitativement, une des grandes découvertes de l'étude, est un effet positif et significatif sur l'engagement au travail des participants, alors que celui du groupe de contrôle reste stable (graph ci-contre). La mesure utilisée (UWES) renvoie au plaisir de travailler qui s'accroît au fil du programme et se stabilise ensuite.



- Les participants développent toutes les compétences de pleine-conscience
- Une relation aux autres plus pondérée, équilibrée et pacifiée + sentiment d'un plus grand soutien social des collègues
- Des participants plus centrés dans leurs tâches, avec eux-mêmes et avec les autres
- La méditation n'induit pas de désengagement, au contraire, elle soutient un plus haut niveau d'engagement au travail

### C) Effet sur la santé au travail

En termes de santé au travail, les participants soulignent des effets connus de la méditation de pleine-conscience. Bien que n'étant pas au cœur de l'étude, il est bon de les indiquer néanmoins :

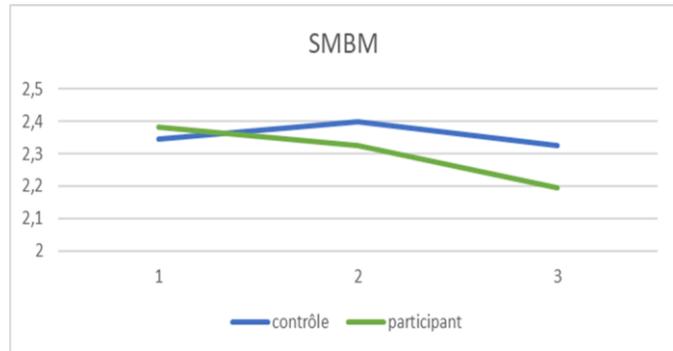
- diminution du stress (but premier du programme MBSR qui a été suivi)
- augmentation des capacités de « coping » (capacité à faire face aux situations)
- diminution (ou meilleure acceptation) des douleurs chroniques et sentiment d'amélioration de son état de santé

Au-delà de ces effets connus, les participants voient leur niveau de symptômes d'épuisement professionnel diminuer et leur équilibre de vie s'améliorer.

#### a. Diminution des symptômes d'épuisement professionnel :

Quantitativement, les symptômes d'épuisement professionnel (fatigue physique, lassitude cognitive et épuisement émotionnel) des participants diminuent régulièrement au fil du programme et après le programme (différence statistiquement significative, voir graph page suivante), contrairement à ceux du

groupe de contrôle qui restent stable (pas de différence statistique). C'est notamment la dimension « épuisement émotionnel » qui décroît fortement après la fin du programme alors que la « fatigue physique » et la « lassitude cognitive » diminuent tout de suite.



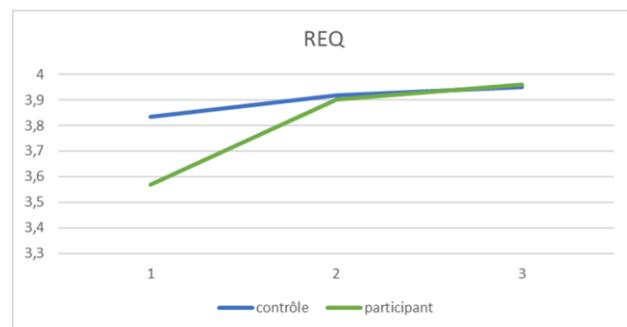
Qualitativement, les participants peuvent être divisés en deux catégories qui présentent des bénéfices différenciés :

- une majorité de participants qui sont dans un rapport plutôt équilibré au travail et qui apprennent à mieux gérer leurs limites et à se maintenir dans une juste distance au travail (« *Je suis plus à l'écoute de mes besoins.* », « *Je sais mieux me préserver quand j'arrive au bout de mes ressources* »). Pour eux, le programme a un effet préventif qui permet de réduire le risque d'épuisement professionnel.
- une minorité de personnes (4) qui présentent des symptômes réels d'épuisement professionnels et pour qui le programme est une bouée de sauvetage (« *Si je n'avais pas fait le MBSR j'aurais dû me mettre en arrêt de travail* », « *ça m'a aidé à garder la tête hors de l'eau.* »). Pour eux le programme a un effet curatif.

**b. Amélioration des expériences de récupération et de l'équilibre vie professionnelle / vie privée :**

La diminution de l'épuisement professionnel peut s'expliquer par deux facteurs joints : une amélioration des expériences de récupération d'une part et une diminution des conflits entre vie professionnelle et vie privée.

Les expériences de récupération sont toutes les situations permettant à un individu de retrouver les ressources nécessaires au travail. Il s'agit des pauses, des moments de loisirs, des vacances, etc...

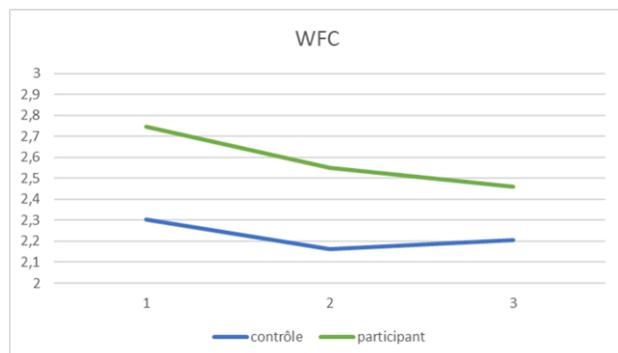


Quantitativement, les expériences de récupération (mesure REQ, cf. graph ci-contre) s'améliorent de manière importante et très significative pour les participants alors que les résultats du groupe de contrôle restent stables. Après le programme, les résultats restent stables dans le temps.

Qualitativement, les données montrent une amélioration en qualité et en quantité.

Pour le personnel navigant, les résultats sur les expériences de récupération en vol sont contrastés et nécessiteraient plus d'investigations.

Les conflits « travail – famille » des participants diminuent de manière significative entre le T1 et le T3 (mesure WFC, cf. graph ci-contre). Les chiffres sont stables pour le groupe de contrôle.



Les participants apprennent à mettre des *limites* (« *J'ai appris aussi un petit peu à dire non, à poser des limites sur ma vie privée, chose qui n'était jamais arrivée. Avant, je ne l'aurais pas fait. Si je l'avais fait, j'aurais culpabilisé pendant des heures* ») et à déconnecter (« *Maintenant je suis capable de laisser mon téléphone de côté.* »).

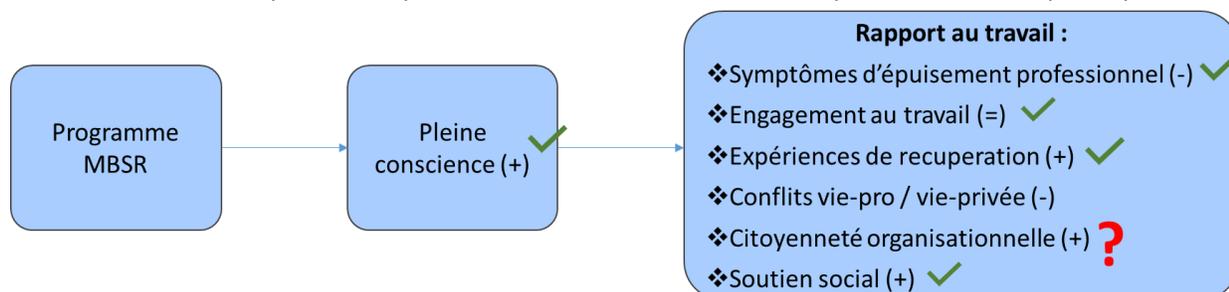
Le fait d'avoir un bon équilibre entre vie professionnelle et sphère personnelle est essentiel dans la prévention du stress et de l'absentéisme.

- Suite au programme les participants présentent moins de symptômes d'épuisement professionnel que le groupe de contrôle
- Le programme a un effet préventif pour les participants ayant une relation équilibrée au travail, et un effet curatif pour les quelques participants présentant des symptômes réels d'épuisement professionnel.
- L'amélioration s'explique par des expériences de récupération plus nombreuses et qualitative, moins de conflits entre vie professionnelle et vie privée, et une plus grande capacité à la déconnexion.

### 3. Conclusion

L'expérimentation montre des effets très positifs dans l'organisation :

- Implication organisationnelle des participants et bénéfiques en termes d'image employeur
- Amélioration des comportements professionnels (efficacité dans les tâches et meilleures relations interpersonnelles)
- Amélioration de l'engagement professionnel
- Diminution de l'épuisement professionnel et amélioration de l'équilibre de vie des participants



Après le programme, on note une consolidation des effets à 3 mois chez les participants malgré une diminution de la pratique.

Il n'est pas possible de conclure sur les comportements de citoyenneté organisationnelle compte tenu d'un problème de mesure.

Recommandations / avertissement :

- Compte tenu de ces résultats, il serait utile de poursuivre ces formations et de les offrir largement sur la base du volontariat. Un accompagnement post-formation sous forme de groupes de pratiques serait bienvenu.
- Le faible nombre de pilotes dans l'expérimentation (2 pilotes instructeurs) ne permet pas de conclure sur des effets spécifiques sur cette catégorie de personnel et nécessite des investigations spécifiques.
- La méditation de pleine-conscience ne doit pas être vue comme une recette « miracle », mais bien comme un outil s'inscrivant dans une politique globale de formation et de santé au travail.