

Yoga, méditation, tai-chi...

Les nouvelles voies du bien-être

Les entreprises découvrent des pratiques soft qui permettent de gérer ses émotions et d'améliorer sa concentration. Objectif? Doper le bien-être et l'efficacité des salariés. Une approche très individuelle de la prévention. //

Par Anne-Cécile Geoffroy
Photos : Stéphane Grangier

Le groupe Volvo avait jusqu'ici gardé l'initiative discrète. Depuis deux ans, à Saint-Priest, près de Lyon, un petit groupe de salariés de l'industriel pratique la méditation de pleine conscience. En anglais, la *mindfulness*. Tous les vendredis, sur le temps du repas, ils poussent les tables et les chaises d'une salle de réunion et s'adonnent à cette technique de concentration développée par Jon Kabat-Zinn, professeur de médecine américain. Au début, il s'agissait pour l'équipe d'Anne-Lyse Ruis-Belles, directrice santé et sécurité du groupe, et Jean-Luc Ginot, son homologue pour la France, de participer à une recherche scientifique conduite par Grenoble École de management. « Nous y sommes allés par curiosité, pour comprendre comment cette pratique pouvait améliorer la capacité de concentration d'un individu, sa relation aux autres, la

qualité de son travail. Et les retours ont été très positifs en ce qui concerne la compréhension des émotions qui nous gouvernent, l'attention, le lâcher-prise », explique la responsable. Sur la vingtaine de salariés volontaires, une dizaine poursuit l'expérience. Et un deuxième petit groupe vient de se constituer.

À l'image du constructeur suédois, d'autres entreprises s'aventurent sur le terrain délicat du bien-être physique et surtout mental de leurs troupes. Après avoir investi dans des conciergeries, des crèches et des salles de sport, les voilà qui commencent à porter leur regard sur des techniques plus « douces ». Méditation, sophrologie, cohérence cardiaque, psychologie positive, relaxation, yoga, qi gong... Des entreprises aussi différentes que Sanofi, Ubisoft, l'Institut de veille sanitaire, Allo Resto, le fabricant de produits bio Léa Nature, les laboratoires Baxter, la Maif, Airbus ►



À côté du yoga, connu de longue date (ici séance chez Danone), de multiples techniques font leur entrée dans le monde du travail.

► Helicopters engage des programmes «pilotes» ou initient des actions. Voire signent des accords avec leurs syndicats pour tester au travail ces outils d'un nouveau genre. Selon l'enquête mondiale menée par le cabinet de conseil Willis Towers Watson sur les priorités stratégiques des employeurs en termes de bien-être au travail, la tendance devrait s'accroître. D'ici à 2018, plus des deux tiers des entreprises interrogées envisagent d'instaurer une culture de la santé et du bien-être. Dans l'Hexagone, la tendance est émergente et accompagne un glissement sé-

mantique. Confrontés aux risques psychosociaux (RPS) au milieu des années 2000, ne sachant comment traiter ces questions de mal-être, les employeurs ont investi le thème plus «positif» de la qualité de vie au travail puis lui ont adjoint, ces dernières années, celui du bien-être et même du bonheur. «Lorsque les entreprises ont eu l'obligation de mener des audits sur le stress au travail, elles se sont trouvées très exposées. Personne ne s'était vraiment occupé de cette question et le sujet faisait peur. Parler du bien-être permet d'entrer dans ce débat en évitant le danger», analyse Dominique

Steiler, titulaire de la chaire Mindfulness, bien-être au travail et paix économique de l'EM Grenoble. «La bonne nouvelle, c'est que les entreprises sont sorties du déni du stress et des risques psychosociaux. Elles savent et reconnaissent qu'elles peuvent être maltraitées dans des phases de réorganisation», souligne de son côté Laurence Bibas, enseignante certifiée en mindfulness-based stress reduction (MBSR). Cette ex-consultante du cabinet Technologia a longtemps formé les entreprises et les élus du personnel à la détection du stress chez les salariés avant de proposer aux entreprises des programmes de méditation. «Ces techniques permettent de prendre conscience des ressources et des stratégies que chacun peut développer pour mettre à distance les effets du stress», explique-t-elle.

PENSÉE MAGIQUE. Pour le moment, les entreprises ne se bousculent pas pour faire savoir qu'elles engagent de tels programmes. Dans le monde très cartésien des dirigeants et managers français, ces méthodes restent perçues comme incongrues ou suspectes. Ou relevant du gadget RH. Armelle Carminati-Rabasse, responsable de la commission innovation sociale et managériale du Medef, se souvient encore du SMS interloqué du patron du groupe immobilier dans lequel elle travaillait: «En quoi consiste ce "truc" de mindfulness dans lequel nous sommes embarqués 12 hauts potentiels?» «T'inquiète, c'est pour devenir des Jedi», lui avait-elle alors répondu du tac au tac. «J'ai travaillé en clandestine sur ce sujet. Parler de capital vitalité ou d'émotions dans l'entreprise n'a rien d'évident. Or savoir gérer ses émotions, s'accorder des temps de pause pour mieux se régénérer est essentiel et ne relève en rien du gadget», assure-t-elle. Il a fallu trois présentations et les témoignages des hauts potentiels se sentant plus efficaces au travail pour que le directeur du groupe immobilier donne son feu vert à d'autres expériences. À la tête de l'agence de communication CoSpirit, Florian Grill est, lui, adepte de la sieste flash. Cet ancien sportif de haut niveau pratiquant aussi la visualisation n'a pas eu besoin de longs discours pour partager ces techniques avec ses consultants. Il a ainsi aménagé une salle de sieste dans son entreprise «pour que les salariés puissent faire des breaks et remettre leur cerveau à l'endroit. Quand on sait que ce dernier travaille davantage au repos qu'en pleine activité, favoriser cette pratique est finalement ultrarationnel», explique-t-il. Mieux utiliser ses performances cognitives en s'éclipsant dix minutes pour une sieste

“La méditation influe sur le fonctionnement du cerveau”



AROLDO AYUB DARGÉL
Psychiatre, chercheur
au laboratoire Perception et
mémoire de l'Institut Pasteur.

Pourquoi les neuroscientifiques s'intéressent-ils à la méditation?

La mindfulness associe des techniques de différents courants, comme la méditation ou la psychologie positive. Trois minutes de pratique par jour peuvent suffire pour modifier la régulation des émotions. Cela influe sur la qualité de la «conversation» qu'entretiennent les parties de notre cerveau. Notamment le cortex frontal, dont la fonction est de contrôler les émotions.

La méditation a des effets physiologiques?

Les scientifiques ont longtemps cru que le corps et l'esprit ne communiquaient pas. C'est faux. On sait par exemple aujourd'hui que la méditation peut moduler l'activité du nerf vague, qui convoie des informations motrices, sensorielles. Par ailleurs, quand on contrôle sa respiration, le cerveau l'interprète comme un signal positif. Et il réduit la production de cortisol, l'hormone du stress.

Dans quelles conditions la méditation joue-t-elle sur le bien-être?

Il faut la pratiquer sur le long terme pour constater une amélioration des différents marqueurs physiologiques comme la fréquence cardiaque. Le cerveau est un organe complexe capable de changer. Il a une vraie plasticité. Les expériences que nous menons à l'Institut Pasteur montrent qu'après cinq jours de nouvelles pratiques quotidiennes le cerveau commence à créer des connexions entre neurones. Et cela à tout âge. Comme tout muscle, il faut entraîner son cerveau régulièrement pour l'entretenir. Néanmoins, il nous manque encore des données quantitatives. Les entreprises qui mettent actuellement en place des programmes sur la méditation de pleine conscience ne sont pas en capacité d'en mesurer les impacts physiologiques sur leurs salariés.

Quels dangers menacent le cerveau?
C'est un organe fait pour comprendre et non pour

savoir. Or, depuis l'apparition du Web au milieu des années 90, nous sommes entrés dans la société du savoir. L'information nous arrive sans qu'on aille la chercher. Au travail, les salariés sont interrompus dans leur tâche en moyenne toutes les deux minutes. Qui n'a pas reçu le fameux mail «pour info» dont on n'a que faire? Cette société du savoir pousse notre cerveau à se mettre en mode automatique, ce qui favorise la routine et tue la créativité.

Quel rôle le manager peut-il jouer auprès des salariés?
Celui d'un manager neuro-amical, qui se soucie de générer le désir chez ses collaborateurs. Une telle attitude conduit à des changements physiologiques chez ces derniers: elle fait varier leurs niveaux d'ocytocine, de cortisol et de sérotonine. Le bon manager, c'est celui qui rythme le travail et l'organise, installe le désir plus que le plaisir. C'est la clé pour favoriser l'engagement et la reconnaissance. //

Propos recueillis par
Anne-Cécile Geoffroy



ou en méditant deux fois par semaine peut-il transformer des salariés épuisés en winners ultraperformants? Répondre par l'affirmative relève un peu de la pensée magique. Et porte le risque de laisser l'individu seul responsable de son bien-être ou de son mal-être au travail. «Le bien-être et le bonheur au travail doivent être une fin en soi. La question de la performance doit être perçue comme secondaire», souligne Béatrix Jounault, secrétaire générale du think tank la Frabrique Spinoza. «Attention à l'idéologie du bien-être et à son approche très individuelle et subjective, pointe Julien Pelletier, responsable de la priorité qualité de vie au travail à l'Anact. L'entreprise risque de se transformer en prestataire d'activités et de ne plus penser à l'organisation et au contenu du travail. À l'Anact, nous croyons plus à l'idéologie du bien faire, qui permet au salarié de gagner en autonomie dans son travail.»

Chez Volvo, les promoteurs de la mindfulness se défendent de toute vision purement individualiste. «Cette pratique pose forcément des questions. Ne brouille-

t-elle pas encore davantage la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle? L'entreprise ne cherche-t-elle pas à se déculpabiliser en renvoyant la gestion du stress à la seule responsabilité du salarié? Oui, la méditation est une façon d'outiller l'individu. Mais cela ne dédouane en rien l'entreprise de sa responsabilité de ne pas générer de souffrance au travail», insiste Lise Peillod-Book, vice-présidente de la *learning expertise* de l'université du groupe Volvo.

Pour ne pas tuer le projet dans l'œuf, Volvo a adopté la stratégie des petits pas. «Il n'est pas question pour le moment de décliner ce programme à grande échelle. Nous avançons doucement et humblement, toujours sur le principe du volontariat», précise Anne-Lyse Ruis-Belles. Pas de communication interne, juste le bouche-à-oreille. D'ici à juin, quelques volontaires d'autres pays pourront s'initier et pratiquer la méditation en groupe une fois par semaine pendant vingt minutes. Le constructeur teste également auprès d'une centaine de salariés (en France, en Suède, en Angleterre) deux applications d'entraînement mental

qui mêlent des exercices d'autohypnose, de sophrologie, de psychologie cognitive. «Ces initiatives arrivent en complément de ce que nous faisons déjà depuis huit ans dans le cadre de notre plan de prévention du stress. Elles ne s'y substituent pas», insiste Jean-Luc Ginot, responsable santé et sécurité de Volvo en France. Si certaines entreprises se laissent tenter, c'est aussi parce que ces pratiques s'articulent bien avec la philosophie du troisième plan santé au travail du gouvernement. Lancé en décembre 2015, il fait du développement de la culture de la prévention en entreprise son premier axe stratégique.

RESPIRATION LENTE. Jean-Paul Babey, directeur général du groupe de protection sociale Alptis (500 salariés) n'a pas attendu les pouvoirs publics. Adepte des méthodes alternatives, il a ouvert les portes de son entreprise à un ostéopathe voilà quatre ans. Depuis, il propose aussi des ateliers «découverte du qi gong» et «bienfaits de la sieste» ou des conférences philosophiques autour de l'enthousiasme au travail. Pour compléter cette artillerie, ses commerciaux ont été initiés à la cohérence cardiaque, une technique de respiration lente qui permet d'évacuer le stress. Et ils testent l'application My Mental Training Pro, qui doit les aider à préparer des situations professionnelles parfois stressantes. «Ce qui m'importe avant tout, c'est que les salariés apprennent à gérer leurs émotions, leurs déceptions. Il s'agit aussi pour l'entreprise d'être en cohérence avec le message qu'elle fait passer à ses clients. Nous en appelons à leur responsabilité pour qu'ils restent en bonne santé en adoptant une vie saine. Nous devons montrer l'exemple», explique le DG d'Alptis. Dans son tout récent accord sur la qualité de vie au travail, Airbus Helicopters a consacré un volet à la question du bien-être. Ainsi, 400 000 euros seront débloqués sur deux ans pour financer des activités. «Ces actions s'inscrivent dans un plan plus large de promotion de la santé et de la sécurité de nos salariés. Il ne s'agit pas d'imposer quoi que ce soit. Se soucier du bien-être est le gage d'une entreprise performante», explique Roxane Randazzo, la responsable santé, sécurité, environnement. Les salariés allemands et français d'Airbus Helicopters vont pouvoir bénéficier d'une initiation au yoga, au Pilates, à la méditation, ou encore au renforcement musculaire pour prévenir les troubles musculo-squelettiques. Charge à ceux qui le souhaitent de poursuivre l'expérience en dehors de l'entreprise. Une façon de bien délimiter la frontière entre le personnel et le professionnel. ♦

Méditer pour chasser le stress

La méditation s'invite aujourd'hui au bureau, dans une version modernisée. Outre la gestion du stress, ses promoteurs vantent ses effets sur la performance et les relations de travail. //

Par Catherine Abou El Khair
Photo : Guillaume Atger/
Divergence-images

Dans une salle aux murs nus, mi-avril à Paris, une centaine de salariés, coachs et curieux s'apprêtent à assister à un séminaire quelque peu inhabituel. Foin de grands discours, les travaux pratiques débutent immédiatement. Assis bien droit sur leur chaise, pieds vissés au sol, yeux fermés ou mi-fermés, les participants commencent par un « exercice d'attention » de cinq minutes pour prendre conscience de leur respiration. Le séminaire est conduit par deux spécialistes de la « pleine conscience », venus des États-Unis. La formation, baptisée *Search inside yourself*, a été développée par Google et l'un de ses *good fellows*, Chade-Meng Tan, il y a quelques années. Elle a un tel succès que Google a créé une école dédiée et certifiée des coachs.

En silence, le public applique les conseils de Laurie Cameron, l'animatrice : « Sentez l'espace entre deux respirations de votre ventre. » Inspirer, expirer et, lorsque des pensées viennent polluer l'esprit, se reconcentrer sur sa respiration... Cette technique est au cœur de la formation et vise un entraînement de l'attention, une meilleure connaissance de soi et une ouverture aux autres. Objectif : développer « l'intelligence émotionnelle » et le « leadership » des collaborateurs. Elle s'appuie sur une pratique de la méditation dite de pleine conscience, ou *mindfulness*, qui prend son essor en France. À Lille ou en Rhône-Alpes, les antennes locales du Centre des jeunes dirigeants l'expérimentent. « Cette année, nous avons inscrit 120 dirigeants », témoigne Sylvie Blanc, membre du CJD et responsable de la commission *mindfulness*. Des

écoles de commerce comme HEC ou l'Insead accueillent des conférences sur la méditation, d'autres, tel Grenoble École de management, l'enseignent et en étudient les effets. Enfin, des entreprises – Airbus, la Maif, Sodexo –, la pratiquent. Parmi les pionniers, le Groupe Casino, qui propose une formation depuis 2011. Quelque 2 000 personnes l'auraient suivie, selon Phil Dat Phan, coach en méditation, qui travaille sur ce sujet pour le distributeur.

« EFFET DE MODE ». Selon l'Association pour le développement de la *mindfulness*, qui fait référence dans cette discipline peu encadrée en France, la pleine conscience consiste à « diriger son attention d'une certaine manière, c'est-à-dire : délibérément, au moment voulu, sans jugement de valeur ». « La méditation peut provoquer une détente, mais ce n'est pas un objectif en soi. C'est une pratique d'introspection, de présence à soi », complète le coach Thomas Emmanuel Gérard. « C'est un entraînement de l'esprit », confirme Yves Le Bihan, président de l'Institut français du leadership positif, qui forme des collaborateurs, cadres et dirigeants. Théorisée aux États-Unis, la pleine conscience a d'abord été utilisée dans les hôpitaux pour traiter les dépressions et prévenir les rechutes. Étudiée par des scientifiques pour ses effets sur le cerveau, elle s'est, depuis, démocratisée.

Aujourd'hui, des coachs toujours plus nombreux proposent des initiations à la méditation en entreprise. Faudra-t-il, si cette pratique fait mouche dans l'Hexagone, s'attendre à voir des collègues en position du lotus dans des salles de réu-



Chez Volvo Saint-Priest, des salariés se retrouvent une fois par semaine pour une séance de méditation dans une salle de réunion.

nion ? Il est trop tôt pour le dire. « Mais il y a clairement un effet de mode », affirme Yves Le Bihan. Les spécialistes de la pleine conscience en entreprise travaillent en tout cas à en présenter une version laïque, indispensable pour percer le marché français. « Si la méditation est associée au bouddhisme, c'est parce que les scientifiques se sont d'abord basés sur les bouddhistes, qui y ont recours pour mener leurs études. Mais les pratiques méditatives existent aussi en Occident », explique Dominique Steiler, titulaire de la chaire *Mindfulness*, bien-être au travail et paix économique à l'EM Grenoble.

RÉGLER DES SOUCIS. De fait, les préjugés existent sur la méditation, encore mal vue en France, en particulier dans l'entreprise, qui ne laisse guère de place à l'introspection des salariés. « Elle est perçue comme une pratique égocentrique », admet Sébastien Henry, qui forme des cadres dirigeants. Pour casser cette image, les spécialistes mettent en avant les bienfaits

concrets de la pleine conscience sur les relations de travail, l'efficacité professionnelle et le bien-être. Utile devant des DRH ou des comités exécutifs qui pourraient juger la pratique nébuleuse. voire sectaire. « On travaille la place de l'ego. Il est présent et tend à façonner les décisions », explique Sébastien Henry, auteur de *Ces décideurs qui méditent et s'engagent* (éditions Dunod, 2014). Selon lui, la méditation permettrait de prendre des décisions « plus justes et plus rapides », qui émergent d'un « silence intérieur ». « La *mindfulness* est un catalyseur », résume Anne-Sophie Pastel-Dubanton, fondatrice du site *Aufeminin.com*, aujourd'hui coach certifiée auprès du *Search inside yourself leadership institute*.

Au dire de ses promoteurs, chacun pioche ce dont il a besoin dans la pleine conscience : être plus attentif, se sentir plus heureux, mieux gérer le quotidien, les relations avec les collègues, stimuler l'esprit d'équipe... Salariée d'une entreprise pharmaceutique et initiée à la méditation sur

son lieu de travail, Laurence Leung Tack utilise jusqu'à sept déclinaisons de la méthode, qui peut se pratiquer de manière formelle, en étant allongé, assis, ou en exécutant certains mouvements. Mais aussi en marchant, pendant une réunion ou la pause déjeuner. « Parfois je mange seule en prenant conscience du goût des aliments », explique cette cadre, qui indique méditer « plus de quarante-cinq minutes par jour » en cumulant les exercices au cours de la journée.

GESTION DU STRESS. Mais, du côté des salariés, tous ne sont pas aussi fondus. L'objectif reste, le plus souvent, de régler d'abord quelques soucis très concrets de la vie de bureau. « Les principales attentes des participants concernent la gestion des émotions, la prise de recul et la gestion du stress, ainsi que la découverte d'une nouvelle pratique », explique Thomas Emmanuel Gérard, qui a récemment formé plus d'une vingtaine de salariés chez Airbus.

« Dans le contexte du travail, on est bombardés par des milliards de choses à faire, à cause du multitâche et du travail en réseau. Dans les *open spaces*, il est difficile de se concentrer à cause du bruit. La méditation aide beaucoup à créer de l'espace pour une meilleure clarté d'esprit », témoigne Florence, qui pratique la pleine conscience « entre midi et deux ». Laurent, agent de maîtrise dans un grand groupe, est venu à la méditation après un burn out. « Dès que la pression monte, je médite. J'ai tellement vécu le stress que je l'évite à tout prix. Je me mets en position du lotus, puis je commence à prendre conscience de ma respiration. Je me reconnecte aux bruits, aux odeurs. » « Le surmenage m'a conduit à pratiquer la méditation, en hérité Harith. Aujourd'hui, je peux dire que c'est beaucoup plus qu'un outil de gestion du stress. Je ne me laisse plus traîner par ses pensées. Je suis posé, confiant, je vois loin », confie le cadre. Tel « un alpiniste en haut de la montagne »... ♦

La grande foire des méthodes douces

Ateliers de relaxation, de yoga, de méditation, thérapies cognitives... Pour répondre au mal-être au travail, des prestataires en tout genre toquent à la porte des entreprises. Un marché balbutiant. //

Par Catherine Abou El Khair
Photo : Stéphane Grangier

Quand on est prof de yoga, masseur ou sophrologue et qu'on cherche à travailler en entreprise, mieux vaut ne pas manquer certains rendez-vous. En particulier la Semaine pour la qualité de vie au travail (QVT). « C'est un moment important pour nous, on a alors beaucoup de demandes », confirme Isabelle Hastings. Fondatrice de Magic Monday, elle proposera, entre les 13 et 17 juin prochains, des ateliers de sophrologie et de rigologie en milieu professionnel. Avec l'espoir de les compléter, ensuite, par des formations plus pointues en qualité de vie au travail et en risques psychosociaux (RPS). « Les entreprises ont aussi besoin de prestations pratiques. Il faut qu'elles communiquent aux salariés leur vision du bien vivre au travail », insiste l'entrepreneuse. Après le business des audits en RPS, voici donc venu le marché du bien-être. Un créneau nouveau, sur lequel les prescripteurs sont multiples : DRH, responsables de la QVT ou de la santé au travail, élus de comité d'entreprise... Quelques « grossistes » du bien-être en entreprise ont étoffé leur catalogue en proposant ateliers de relaxation, massages ou conférences. Tels Pass-Zen Services, Well Ideas, Obiance, Les Ateliers durables ou La Pause Santé. À côté d'eux, des indépendants : coachs, anciens cadres d'entreprise, fans de shiatsu ou de méditation, professionnels de santé.

Chacun vend aujourd'hui sa méthode, qu'elle soit corporelle ou axée sur le mental, pour aider les salariés à se sentir plus heureux au travail. Ou simplement pour déstresser. Leur point commun ? Tous sont des partisans de l'approche anglo-saxonne du bien-être au travail, centrée sur l'individu, qui s'est développée via des programmes d'assistance aux employés. Et tous, aussi, se voient un bel avenir : selon eux, les employeurs tricolores ne pourront guère se passer de leurs services à l'avenir s'ils continuent à faire trimer leurs troupes aux mêmes cadences. « Changer les structures prend des années. Les entreprises ont besoin de solutions d'attente », explique Isabelle Hastings, de Magic Monday. « Les prestations des cabinets de management coûtent trop cher », abonde Arnaud Selosse, fondateur de Well Ideas, qui, depuis 2011, multiplie les offres en tout genre.

ENTREPRISES MÉFIANTES. Encore faut-il convaincre les employeurs du bien-fondé de ces techniques. Dans la foulée de la publication du rapport Lachmann sur le « bien-être et l'efficacité au travail », Shahine Ismaïl s'est lancée sur le créneau. Et a constitué un réseau national de 240 praticiens en « techniques psychocorporelles ». « La difficulté, c'est de trouver des clients, de décrocher les contrats, explique la fondatrice de L'Arbre de vie, experte en shiatsu. Dans les groupes, les processus de

décision sont longs, il n'est pas facile d'identifier les bons interlocuteurs. Le bien-être au travail est dans l'air du temps mais les entreprises restent frileuses. » « Marché bourgeonnant », qui « part dans tous les sens », « QVT cosmétique »... Lorsqu'on les interroge, les responsables RH ou qualité de vie au travail – ils préfèrent tous rester anonymes – n'accordent guère de crédit à ces pratiques. Et se méfient des prestations offertes par des individus isolés, hors de toute structure. S'il arrive à de grands groupes de consommer du massage ou des ateliers de relaxation, c'est à bas prix et de manière ponctuelle... Pas simple, dès lors, pour les acteurs de trouver la bonne porte d'entrée. Des difficultés que la fondatrice du salon Vitaelia, créé il y a deux ans sur le créneau du bien-être professionnel, a touchées du doigt.

« En 2014, nous avons trop misé sur le corps et les massages. L'an dernier, nous avons fait fausse route avec l'ergonomie. Pour cette année, nous sommes à la recherche d'approches novatrices, tournées vers les nouvelles technologies », explique Caroline Larbaudie-Gorroz.

LA JUNGLE! À la décharge des entreprises, faire le tri entre les prestataires relève du casse-tête dans un marché en manque de repères. « Un naturopathe m'a sollicité. Mais comme sa médecine n'est pas reconnue, je n'ai pas donné suite », témoigne Florence Quantier, DRH du groupe Up. La qualification des praticiens ou des coachs pose problème. Sans de solides arguments pour justifier ce type de prestations, impossible de convaincre les dirigeants de tenter l'expérience. Or, en la matière, c'est

la jungle! Même le yoga, pourtant très en vogue et connu de longue date, ne figure pas dans le répertoire national des certifications professionnelles. Aujourd'hui, l'État commence à peine à reconnaître quelques formations : les sophrologues depuis 2012, les masseurs sous le vocable de « praticiens bien-être » depuis 2014, les réflexologues et spécialistes du shiatsu depuis 2015... Pour l'instant, les écoles qui délivrent ces titres sont peu nombreuses. « Et le niveau de formation est très bas en France, comparé à ce qui se pratique en Asie », estime Lambert Hô, d'Ergotonic, qui vend depuis plus de quinze ans des ateliers de massages et de gestion du stress en entreprise. Pour séduire, à chacun ses ficelles. Les uns font preuve d'imagination, les autres maîtrisent l'art du référencement sur le

Web, les derniers présentent de solides arguments et des garanties sur le professionnalisme des intervenants... « On s'appuie par exemple sur le yoga ou les arts martiaux pour vendre les philosophies auxquelles ces pratiques sont associées », confie le coach Raphaël Mayeux, qui propose des prestations sous la marque Le Ki Dojo. Chez Greenworking, au contraire, on chasse tout exotisme pour mieux mettre en avant les effets concrets des techniques de développement personnel. « Les clients veulent qu'on leur explique que ces outils sont un vecteur de performance. Ça fait fonction d'alibi », justifie Olivier Brun, directeur associé de ce cabinet de conseil en bien-être au travail. L'un des rares, avec Stimulus, à proposer des ateliers s'appuyant sur la psychologie positive, la pleine conscience, des thérapies comportementales et cognitives. Du côté d'Akayogi, spécialiste du yoga et de la méditation, on mise sur les effets « mesurables » des ateliers sur les troubles musculo-squelettiques, l'insomnie ou la capacité de concentration des salariés.

CHÈQUE SANTÉ. Enfin, d'autres prennent le cap du numérique en proposant des applications de méditation guidée, comme Petit BamBou ou My Mental Training Pro. « Les budgets de formation ont été drastiquement réduits. Il faut rendre accessibles des exercices avec un minimum de temps de présentiel », note Jean-Christophe Beau, concepteur de la dernière nommée, qui s'est appuyé sur des experts en programmation neurolinguistique, en sophrologie et en développement personnel. Le marché pourrait-il se structurer encore ? Voilà le pari de Vincent Daffourd, dirigeant de Care Labs. À l'instar des titres-restaurants ou des Chèques Culture distribués par les entreprises, sa start-up a lancé le Chèque Santé, un titre prépayé de prestations de santé en entreprise ouvert aux médecines non conventionnelles : art-thérapeutes, hypnotiseurs, naturopathes, profs de yoga, de shiatsu...

L'entreprise, qui a levé 2 millions d'euros, notamment auprès du Crédit agricole, vient de signer des partenariats avec deux mutuelles pour que ces prestations soient accessibles en tiers payant. « On va permettre à des milliers de thérapeutes d'exercer dans de meilleures conditions et nous allons tirer vers le haut la qualité des formations », promet l'entrepreneur. Les 27 000 thérapeutes – allant de l'aide-soignant au coach sportif – qu'il a répertoriés pendant dix-huit mois sont en tout cas sur le pont pour répondre à une demande qui tarde à se concrétiser. ♦



Faute de certification professionnelle, en yoga par exemple, les employeurs manquent de critères pour choisir un prestataire.