

La nouvelle arme fatale des DRH



Etats-Unis. De Google à Goldman Sachs, la pleine conscience est partout. Au risque de devenir un gadget managérial.

DE NOTRE CORRESPONDANTE
AUX ÉTATS-UNIS, HÉLÈNE VISSIÈRE

Au siège du grand bâtiment de l'Association américaine de psychologie (Apa), à Washington, règne l'habituelle animation : des employés pressés se hâtent dans les couloirs, en route vers une quelconque réunion. Mais, dans une salle de conférence au 3^e étage, la vingtaine de participants n'est pas là pour discuter autour d'une présentation Powerpoint, ni même

d'ailleurs pour parler. Ils sont assis en silence autour de la table, certains ont ôté leurs chaussures. Dans la semi-pénombre, ils écoutent la voix apaisante de Klia Bassing, qui fait tinter un bol chantant tibétain. « Fermez les yeux... Notre corps est déjà là, présent dans le moment, mais notre esprit va prendre un peu de temps pour le rejoindre. Inspirez, écoutez votre respiration, relâchez les épaules, les muscles du visage... » Tous les mercredis, cette jeune femme, qui a fondé le centre Visit Yourself at

Work, vient animer une séance de *mindfulness* (méditation de pleine conscience). Au bout de quarante-cinq minutes, Klia Bassing fait de nouveau chanter son bol, et les participants se lèvent pour retourner à leur bureau. « C'est un répit dans ma semaine, un moment de paradis que j'attends avec impatience. Depuis que je médite, je dors mieux, je vois les choses moins négativement, je suis plus heureuse, plus calme, moins dominée par mes émotions, ce qui est utile, car je travaille au service client », explique Patti Delande, 45 ans. « Je ressors de cette pause régénérée, plus stable, je relativise davantage, et le fait de méditer entre collègues crée un lien », ajoute Holly Hedstrom, qui vient de prendre sa retraite.

Réduire l'absentéisme. Aux Etats-Unis, la dernière mode, ce sont les séances de méditation de pleine conscience sur le lieu de travail. Il n'existe pas de statistiques, mais de plus en plus d'entreprises offrent à leurs salariés cette pratique bouddhiste ancestrale, relookée en technique de relaxation. « Quand j'ai commencé il y a dix ans à proposer de la méditation, les DRH m'éconduisaient en me regardant bizarrement ; aujourd'hui, ils s'y intéressent, principalement pour réduire le niveau de stress, augmenter le moral et la productivité de leurs salariés », affirme Klia Bassing, qui compte la Banque mondiale parmi ses clients.

De Target, une chaîne d'hypermarchés, au très collet monté Goldman Sachs, en passant par General Mills, le producteur de Häagen-Dazs, et bien sûr Apple et Google, où Chade-Meng Tan, un ancien ingénieur reconverti en gourou, a lancé le très populaire programme « Cherchez à l'intérieur de vous-même ». « Cherchez à l'intérieur de

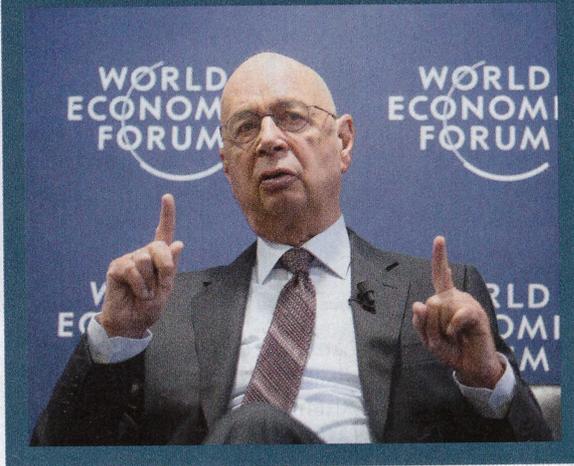
vous-même», tout le monde met ses troupes au régime méditation. Et pas seulement les cadres. Keurig Green Mountain a imposé aux ouvriers de son usine de torréfaction de café de commencer leur journée de travail avec des exercices de respiration et un «stretching de pleine conscience». Cette popularité a suscité l'émergence de tout un business de conférences, de retraites, de classes en ligne, dont certaines promettent un «déstressage» express façon cure laxative.

Les besoins semblent immenses. Selon une étude de Carnegie Mellon, sur les trente dernières années, les niveaux de stress ont augmenté de 18 % chez les femmes et de 25 % chez les hommes. Près de 70 % des salariés voient le travail comme une source significative d'anxiété. Quant aux entreprises américaines, l'OMC estime que les maladies liées au stress leur coûtent plus de 300 milliards de dollars par an. « On pensait que les programmes de bien-être ne servaient qu'aux employés, mais les recherches scientifiques montrent que les employeurs en bénéficient également. Ils aident à réduire l'absentéisme, les coûts médicaux... Et plus l'employé est épanoui et satisfait, moins il a envie de partir », observe Tara Davis, de l'Association américaine de psychologie. Outre la méditation, l'Apa propose pas moins de 13 activités différentes – yoga, tai-chi, Pilates... – et l'an dernier 275 employés, soit près de la moitié des effectifs, y ont participé.

Mais est-ce vraiment efficace ? Chez Aetna, on en est convaincu. Ce gros assureur offre depuis des années des séances de yoga et de méditation qui n'auraient jamais existé si le PDG n'avait pas failli trépasser. En 2004, Mark Bertolini, qui ne dirige pas encore le groupe, est victime d'un très grave accident de ski, comme le raconte le journaliste du *New York Times* David Gelles, auteur d'un livre sur la

Davos en « pleine conscience »

Klaus Schwab (photo), le président du Forum économique mondial de Davos, a fait entrer la méditation dans le saint des saints de l'élite en 2011. Depuis, les sessions font un tabac, confirmant l'engouement du monde de l'entreprise pour cette pratique. En 2014, l'actrice Goldie Hawn a créé l'émeute dans les Grisons en vantant la méditation à l'école. En 2015, Jon Kabat-Zinn (voir p. 56) en personne initiait les hommes d'affaires à la *mindfulness* chaque matin à 8 heures.



méditation dans l'entreprise (« Mindful Work »). Il doit subir une multitude d'opérations et souffre le martyr, jusqu'au moment où il se met au yoga et à la méditation. Il se sent tellement mieux qu'il décide d'en faire profiter ses employés. Le médecin de l'entreprise n'est pas très chaud. « Parce que vous vous êtes mis au yoga, tout le monde doit en faire ? » lui lance-t-il. Mais les tests réalisés sont concluants, et un quart des 50 000 salariés participent aujourd'hui à ces classes dont une partie se déroule via Internet. Selon une étude maison, leur niveau de stress a baissé en moyenne de 28 %, la qualité de leur sommeil s'est améliorée de 20 %... Les salariés ont également gagné en moyenne soixante-deux minutes par semaine de productivité chacun, ce qui fait un gain de plus de 3 000 dollars par individu et par an. Plus intéressant encore,

les coûts de l'assurance-santé ont diminué. Certes, tout n'est sans doute pas dû à la méditation : Aetna a aussi développé des programmes pour réduire le stress et, surtout, en 2015, Mark Bertolini a augmenté de 33 % les plus petits salaires après avoir lu le livre de Thomas Piketty...

Si les bienfaits de la méditation semblent indiscutables, tout le monde n'est pas convaincu de son bien-fondé sur le lieu de travail. Le psychiatre et coach David Brendel met en garde contre le « culte de la pleine conscience » et ses excès. Dans une entreprise, par exemple, la direction a imposé des séances de méditation à ses employés – contre leur gré –, ce qui a les stressés un peu plus. Il a aussi « des clients qui, au lieu de réfléchir rationnellement à un moment décisif de leur carrière ou devant un dilemme éthique, préfèrent déconnecter de leurs problèmes et se réfugier dans un état méditatif ».

« Patch antistress ». D'autres critiquent la dénaturation de cette pratique spirituelle, dont le but n'a jamais été de faire le bonheur du grand capital. Et puis, surtout, si les DRH raffolent autant de la pleine conscience, c'est parce que bien souvent ils paraissent ainsi prendre à cœur l'intérêt des salariés sans avoir à s'attaquer aux vraies causes du mal-être – la précarité, les longues journées, la pression pour des résultats... « Le stress est présenté comme un problème personnel, et la méditation de pleine conscience est offerte comme un traitement adéquat afin d'aider les salariés à travailler de manière plus efficace et plus calme dans un environnement toxique », écrivent Ron Purser, professeur de management, et David Loy, un maître zen. Klia Bassing est plus nuancée. « Je n'apprécie pas que l'on plaque la méditation sur les employés comme un patch antistress, mais si la pratique les aide à être plus heureux, c'est positif. »

L'effet n'est pas garanti. « Steve Jobs a passé beaucoup de temps en position du lotus, et pourtant il a continué à payer des salaires de misère à ses sous-traitants, à engeuler ses subordonnés et à se garer sur les emplacements réservés aux handicapés », ironise le magazine *Wired* ■

Les salariés ont gagné en moyenne soixante-deux minutes par semaine de productivité chacun.