

Georges Margossian
Siska von Saxenburg

Créer et gérer un centre de bien-être



spas d'hôtels - spas urbains
instituts - massages
balnéos - hammams - relaxation

Créer et gérer un centre de bien-être

Méthodes et bonnes pratiques de gestion

L'industrie du bien-être est en mutation et attire un nombre croissant d'entrepreneurs. Elle englobe aujourd'hui une multitude d'activités, de concepts et de métiers nouveaux. Traditionnellement axé autour de la thalassothérapie et l'institut de beauté, le modèle français vit une petite révolution avec l'arrivée des spas, qui font du bien-être global de l'individu leur spécialité.

Pour mieux comprendre cet univers en pleine ébullition et mener à bien votre projet de création de spa, ce livre vous offre pour la première fois en France les clés de votre réussite.

Destiné aux managers et aux porteurs de projet, cet ouvrage aborde méthodiquement, par des exemples concrets et opérationnels, les spécificités de la gestion et de la création d'un centre de bien-être : analyse d'un environnement en constante mutation, ressorts économiques alimentés par une clientèle toujours plus nombreuse (et segmentation progressive de sa demande), spécificités opérationnelles, leviers marketing (adaptés aux prestataires de bien-être), modèle économique (et ses modes de gestion dans l'hôtellerie), et, bien sûr, élaboration d'un concept rentable.



Georges Margossian et **Siska von Saxenburg**, spécialistes reconnus du spa, ont fondé le site guidespa.com, considéré comme le portail de référence sur les centres de bien-être et leurs projets de développement.



Auteurs de plusieurs ouvrages sur le sujet, ils viennent de créer un classement des spas qui fournit au public une garantie de qualité et des repères fiables pour lui permettre de s'orienter parmi tous les établissements qui en revendiquent l'appellation.

Créer et gérer
un centre de bien-être

Éditions d'Organisation

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com

Des mêmes auteurs :

Georges MARGOSSIAN, *Les nouveaux métiers du bien-être*, Ellébore éditions, 2007.

Siska von SAXENBURG, *Le Feng Shui des affaires*, Grancher, 1998.

Siska von SAXENBURG, *L'ABC du spa*, Grancher, 2005.



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54867-9

Georges Margossian
Siska von Saxenburg

Créer et gérer un centre de bien-être

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction	9
Partie 1 - Les nouveaux territoires du bien-être	15
Les moteurs du changement	17
Le supplément d'âme qui fait vendre	18
Le bien-être, une réponse à un monde en crise ?	21
La santé perçue comme un capital à préserver	24
Retour aux sources du bien-être	29
Beauté, santé, bien-être : où sont les frontières ?	30
Un sentiment subjectif difficilement mesurable	32
Une approche multidimensionnelle	37
Les nouvelles pratiques du bien-être	43
Des métiers mal encadrés	44
Nouveaux clients, nouvelles activités	48
Partie 2 - Les ressorts économiques du bien-être	53
Les grandes manœuvres autour du bien-être	55
La guerre des appellations non contrôlées	56
La vogue spa, mythes et réalités	58
Diffusion du spa dans l'économie	62
Comprendre les clients du bien-être	73
Du marché global au client d'un spa	74
Le bien-être, une question de génération ?	77
Aborder le marché par les modes de vie	83
Partie 3 - La gestion d'un centre de bien-être	89
Concevoir et aménager un espace rentable	91
La salle d'attente, la grande oubliée des projets	92
Vos vestiaires donnent le ton	94
Votre réputation se joue dans la cabine	98
Gérer la fin d'un parcours client	102
Créer une atmosphère avec des jeux de lumière	104

La gestion du linge, le maillon faible d'un spa.....	109
Gérer en interne ou externaliser ?	110
Les alternatives au peignoir.....	111
De l'art de choisir ses chaussons.....	113
Manager les ressources humaines	117
Le personnel fait partie du parcours client.....	118
Travailler son image : la tenue du personnel.....	120
Présenter son personnel	121
Processus et rôle du manager	122
Spa manager, peu de formations crédibles	124
Entretenir un esprit d'équipe	127
Une dynamique collective	128
Savoir motiver son personnel.....	129
Le blues de l'esthéticienne.....	132
L'équipement informatique d'un spa	137
Le marché des logiciels de gestion spécialisés.....	138
Les fonctionnalités et le paramétrage.....	142
Partie 4 - Le marketing du bien-être	153
Votre concept à l'épreuve du marché.....	155
Trouver le bon tempo prend... du temps	156
Positionnez votre offre globalement	161
Spa ou institut de beauté : où est la différence ?.....	164
Les différents concepts de centres de bien-être.....	167
Construire votre offre de bien-être.....	175
Retour aux fondamentaux : votre cœur de métier	176
Comment déterminer votre carte de soins ?	177
Gérez vos prix dans la durée.....	181
Rentabilité à court terme ou parts de marché ?	182
Réguler la demande par le prix	185
Communiquer sur le bien-être.....	189
Tout est communication dans un spa	190
Un « langage visuel »	191
Derrière l'expérience, une attente de résultats.....	192
Le personnel est un élément de la communication.....	193
Adaptez votre discours à chaque cible	194
Coffrets cadeaux ou promotions ciblées ?	197
Renforcez votre visibilité grâce au Web	202
Construisez et préservez votre marque	210

Sommaire

Partie 5 - Le modèle économique du bien-être	217
La qualité dans le bien-être	219
La qualité s'applique à toutes les étapes du service	220
Veillez à limiter les écarts de qualité de vos services.....	225
Mesurez la qualité de vos prestations	230
Les contraintes opérationnelles des centres de bien-être	233
Contourner l'obstacle des frais fixes	234
Un indicateur clé : le taux d'occupation	236
Les différents modes de gestion des spas d'hôtel	241
La gestion en interne	242
La délégation à un opérateur spa.....	243
Les moyens nécessaires au démarrage	245
Les investissements de départ.....	246
Comparer la rentabilité de vos futurs équipements.....	248
Votre rétroplanning avant l'ouverture	256
Sources	259
Livres.....	259
Études et articles	260
Baromètres et sondages.....	261

Introduction

Le bien-être est à la mode. Un marché d'avenir, une demande qui explose, des produits qui promettent une jeunesse éternelle, du matériel futuriste qui transforme le rêve en réalité... Depuis dix ans, c'est l'argument qui fait mouche, le sésame qui transforme un produit *has been* en concept « hyper *hype* », le mot magique qui capte immédiatement la « part de cerveau disponible » ! La consommation s'essouffle ? Les bénéfices émotionnels associés à la simple évocation du mot *bien-être* lui redonnent un coup d'accélérateur. Mais si tout est bien-être, le mot en soi a-t-il encore un sens ? Le risque, outre celui d'une confusion entre les différentes acceptions du terme, est sa banalisation et l'indifférence du consommateur, incapable de démêler le vrai du faux, blasé avant même d'avoir su appréhender le concept dans sa globalité. Avec lui, le terrain d'affrontement commercial se déplace, migrant du concret et du tangible vers l'impalpable, du fonctionnel vers un « supplément d'âme » censé nous apporter harmonie et sérénité. Il s'accompagne aussi d'une plus grande vigilance des clients, qui n'en attendent pas que du rêve. Car, derrière le *sanitas per aquam* vanté par les brochures publicitaires, que d'expériences différentes !

De la thalassothérapie aux compléments alimentaires en passant par le tourisme, les médecines douces, le développement personnel ou les massages relaxants, ce que l'on désigne par *bien-être* ou *spa* constitue un vrai casse-tête pour les statisticiens. En France, aucun indicateur fiable n'en offre une vue d'ensemble. Pourquoi ? Parce qu'il regroupe une multitude de métiers difficiles à agréger au niveau national. Quant aux *centres de bien-être*, ils sont tout simplement ignorés sur le plan économique ; l'INSEE les classe, selon leur activité principale, dans les catégories suivantes : « soins de beauté », « autres

soins corporels », « activités thermales et de thalassothérapie » ou « commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté ». Ne parlons pas des spas d'hôtel assimilés aux installations globales du complexe hôtelier, car leur existence juridique n'est tout simplement pas d'actualité ! Les chiffres sur le spa varient donc au gré des besoins de chaque profession — les fournisseurs d'équipements, les consultants, l'esthétique, l'hôtellerie, la thalassothérapie, la parfumerie, le thermalisme ou la parapharmacie —, qui les gonfle ou les minore en fonction de ses intérêts conjoncturels. La nature ayant horreur du vide, les journaux s'empressent de les reprendre sans toujours en vérifier la pertinence...

Ce phénomène n'est certes pas très original sur un marché aussi jeune. Le bien-être et le spa attirent un nombre croissant d'entrepreneurs et d'investisseurs dont les parcours professionnels sont loin d'être uniformes. Contrairement à une idée reçue, ce type d'établissements n'est pas la chasse gardée de l'esthétique. Le ticket d'entrée est souvent bien plus élevé que celui d'un simple institut de beauté et sa gestion s'avère plus délicate à mettre en place. Nous assistons même à l'arrivée d'authentiques profils de managers et de gestionnaires, ayant forgé leur expérience professionnelle dans des secteurs qui n'ont que peu de chose à voir avec celui de la beauté. Le marché du bien-être subit ainsi des influences culturelles et professionnelles variées entre le haut de gamme traditionnel, soutenu par les hôtels de luxe et les marques de cosmétiques, la diversification des soins du corps, portée par l'air du temps, et la diffusion de techniques de relaxation vers des cibles moins huppées, mise en avant par de nouveaux établissements aux concepts novateurs.

Le fil conducteur se veut le même : faire voyager mentalement et physiquement la clientèle. Avant tout relaxants et anti-stress, les soins se prétendent uniques : gommage à la tequila et aux pépins de raisin ou encore à la fleur de sel de Porto-Vecchio, massage aux

pierres précieuses, gommage au miel ou enveloppement à la crème... Dans cette recherche de soins élaborés, chaque région garde sa spécificité. Les États-Unis ont toujours un côté un peu tonique, remise en forme et *fitness*, l'Asie teinte ses soins de quête spirituelle et l'Europe tente de rattacher la notion de spa à ce qu'elle possède déjà, sa forte tradition thermale et son engouement récent pour la thalassothérapie. Une certitude : à de rares exceptions près, les véritables réussites dans le bien-être sont le fruit d'une véritable réflexion et d'un concept élaboré avec rigueur. Pour connaître le succès, mieux vaut ne pas improviser ni bricoler.

La France n'est pas en reste de concepts originaux : après la réinvention géniale de la thalassothérapie par Louison Bobet, l'extraordinaire succès des Sources de Caudalie, dans le Bordelais, le prouve. Après avoir lancé des produits cosmétiques à base de vigne rouge et de pépins de raisin, Mathilde et Bertrand Cathiard-Thomas inaugurent, en 1999, un spa de vinothérapie, avec des enveloppements de miel et de vin, un massage « Sauvignon » et un gommage « Cabernet », dont le concept est aujourd'hui exporté aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Italie. À la même époque, partant du principe que l'on ne soigne bien les gens qu'avec les produits de leur environnement, Les Fermes de Marie, situées au cœur des Alpes, à Megève, adaptation française des fermes de beauté, bâtissent leur réputation de soins haut de gamme autour de l'edelweiss et des traitements locaux, dans un cadre rustique et convivial.

Au-delà du décor, ce qui compte surtout est le savoir-faire des équipes, qui permet l'éclosion de ce petit rien intangible qui transforme un banal gommage en un moment paradisiaque. Malheureusement, la formation française est à la traîne. Nous sommes loin du modèle des grands spas asiatiques (Banyan Tree, Six Senses, Serena Spas, etc.) qui ont créé leurs propres écoles. Pendant six mois, tout leur personnel est formé sur place, afin d'assurer l'exécution identique des protocoles

partout dans le monde. Le client est ainsi sûr de retrouver leur griffe du Québec à la Californie en passant par l'île Maurice. Le groupe hôtelier singapourien Raffles a même créé la Raffles Academy, afin de pouvoir former tout le personnel des spas, jusqu'au spa manager.

Les opportunités de développement sont donc nombreuses, même si les risques guettent tout non-professionnel se lançant dans l'aventure, d'abord par méconnaissance des problèmes techniques, ensuite parce qu'il s'agit de bien déterminer les techniques manuelles pratiquées et de ne pas s'éparpiller. Enfin, à quelques exceptions près, le marketing, la stratégie d'entreprise et la rentabilité ne sont pas les notions les mieux partagées dans cet univers, où deux idées dominent généralement les pratiques commerciales : « en être » et « faire rêver »... À trop vouloir chercher des solutions à l'intérieur de son établissement et rarement du côté des besoins du marché, l'on oublie souvent que l'on doit sans cesse s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, qui ne correspond pas toujours à la description idyllique qu'en font les magazines au papier glacé ! Le domaine du bien-être requiert une organisation humaine, une maîtrise du service et une approche commerciale spécifiques — où l'offre ne se résume pas à la réalisation effective d'un soin, mais englobe l'ensemble du parcours client —, pour une expérience holistique, sensorielle, trop souvent galvaudée. Pour des raisons différentes, créateurs de spas urbains ou hôteliers négligent cet aspect essentiel d'un centre de bien-être. Les premiers, parce qu'ils n'ont pas forcément la culture du service et du parcours client, les seconds, parce que la création d'un spa est souvent vécue comme une simple remise à niveau des services de l'hôtel et non comme une expérience à part entière.

Loin d'être un ouvrage descriptif ou théorique, *Créer et gérer un centre de bien-être* offre une vision globale de la gestion opérationnelle d'un spa. Il clarifie les principes de management, de marketing et de ressources humaines qui dominent les pratiques actuelles. Il

indique aussi les principes à observer et leur mise en œuvre opérationnelle pour pouvoir pérenniser son activité au-delà des soubresauts conjoncturels et des effets de mode. Car le bien-être, avant d'être un marché, est une culture qu'il faut comprendre afin de la mettre en pratique avec talent et succès.

Partie 1



Les nouveaux
territoires
du bien-être



Chapitre 1

Les moteurs du changement

Si l'engouement pour le bien-être donne naissance à une myriade d'activités, il inspire aussi les publicitaires et les fabricants de produits de grande consommation. L'époque est à l'anxiété et aux lendemains qui déchantent. Mais à trop vouloir étendre sa notion à tout ce qui nous fait plaisir et nous détend, ne rend-on pas plus confuse sa perception ? Car les consommateurs n'en sont pas toujours dupes, même s'ils aspirent désormais à une vie plus équilibrée, où leur santé est de moins en moins perçue comme la seule affaire des médecins.

Le supplément d'âme qui fait vendre

Dans un décor faussement désorganisé, les cinq sens en éveil, avec l'assurance de trouver des produits écologiquement corrects, le nouveau consommateur déambule dans un magasin Nature & Découvertes ; une sorte de rite initiatique où le bien-être servirait d'échappatoire au monde commercial moderne. On contourne le *shopping* traditionnel, le quotidien est sublimé. Dans sa dernière brochure, l'Office du tourisme de Paris propose une « escale bien-être au cœur de la capitale, loin de l'effervescence de la ville ». Des spas ? Pas seulement, car tout est prétexte à savourer du bien-être : boutiques de cosmétiques, de vêtements ou de produits naturels, lecture de cartes de restaurant, parapharmacies, musée du parfum et sanisettes qui « font peau neuve »... Vous l'avez compris, l'envie de réconfort est un puissant levier commercial. Sollicité en permanence, le client se montre-t-il blasé ? La perspective de se retrouver dans une atmosphère apaisante en dégustant un saumon Labeyrie qui lui apporte « bien-être et naturalité », ou de souscrire une assurance complémentaire « bien-être » chez Axa, peut le décider à effectuer un acte d'achat. Les joyeux guérissent toujours, disait Rabelais. Là où il n'y a pas d'envie, il y a du vague à l'âme. Certes, ce n'est pas tout à fait le bonheur, mais cela y contribue grandement. Et notre cerveau le sait bien. Sa principale fonction est de nous maintenir en vie et en état de nous reproduire. Dès que notre taux de glucose diminue dans le sang, une sensation de faim nous invite à nous attabler. Mieux, un regard, un timbre de voix ou un parfum, et tous nos sens se mettent en état d'alerte maximale. À l'inverse, isolé, loin de tout contact humain, un grand sentiment de lassitude nous envahit et nous éprouvons soudain le désir de rencontrer des personnes, de renouer avec une vie sociale. Bref,

comme le prétendaient déjà les philosophes antiques, notre comportement est tiré vers un besoin fondamental : la recherche de plaisir. Supprimez-la, notre esprit et notre corps freineront des quatre fers dès que nous leur demanderons d'agir !

Depuis une dizaine d'années, l'émotion, l'expérience et l'esthétique envahissent le terrain commercial. Plébiscitée dans les années 1980 — les années où Tapie faisait son *show* à la télévision — la notion de performance n'a plus la cote. On porte aujourd'hui des vêtements de sport pour être à l'aise plutôt que pour faire de la compétition. D'ailleurs, le ministère de la Santé demande aux Français de « bouger », non pas de faire du sport. La thématique « bien-être » et « santé » a gagné assez tôt l'industrie agroalimentaire qui cherche à faire coexister l'utile et l'agréable dans ses produits. Le fait de s'alimenter ne suffit plus. Choisit-on une eau minérale uniquement parce que l'on a soif ? Si le contenu est le même, certaines savent plus que d'autres nous donner envie avec une promesse très motivante : la minceur. Nestlé se positionne comme une entreprise de nutrition et de bien-être, tandis que Danone cherche davantage à ancrer son image sur la santé. Ce dernier avec une fortune diverse, puisque le groupe français a décidé de cesser de communiquer sur les bénéfices santé d'Activia et Actimel après avoir fait l'objet de plusieurs plaintes quant au bien-fondé de ses allégations. Un an plus tôt, il retirait de la vente son yaourt Essensis, au nom prometteur. Un produit innovant, clairement inscrit, cette fois, dans l'univers du bien-être, qui devait « nourrir la peau de l'intérieur ». On y retrouve des ingrédients comme la bourrache, l'oméga-6, la vitamine E et des saveurs caractéristiques tels le litchi et le raisin blanc. Mais Danone n'a pas su convaincre. Preuve que le bien-être peut aussi représenter un pari marketing risqué.

Pourtant, on retrouve le concept jusque dans l'industrie automobile. Renault a fait sensation lors du Mondial de l'automobile, en 2010,

avec sa voiture électrique Zoé qu'il définit du terme *spa car*. Tout un programme ! Ce modèle original, qui sera commercialisé en 2012, a été réalisé en partenariat avec Biotherm. Grâce à sa climatisation, son capteur de toxicité et son diffuseur de senteurs, le constructeur promet un triple effet sur les passagers : hydratant, « détox » et dynamisant – apaisant. Philips a aussi participé au projet en proposant un système de luminothérapie destiné à stimuler le « capital énergie » des occupants. Il y a peu, le géant néerlandais de l'électronique a souhaité changer son image. Il se définit dorénavant comme une « entreprise dédiée à la santé et au bien-être visant à améliorer la vie des personnes grâce à des produits et services innovants ». Ces changements ne sont pas innocents. Philips souhaite afficher ainsi sa responsabilité sociale. Dans son contrat « nutrition, santé, bien-être », Nestlé s'engage à « investir dans l'apprentissage et l'accompagnement pédagogique des individus vers une alimentation équilibrée ». Ce qui n'était, au départ, qu'un argument commercial de plus, prend peu à peu la forme d'un engagement sociétal entre la marque et son public. Autrement dit, ce phénomène dépasse le seul cadre marketing, même si ses ressorts économiques, notamment en termes d'image, n'échappent à personne. Récemment, un rapport intitulé « Bien-être et efficacité au travail » fut remis au Premier ministre François Fillon avec dix propositions, dont l'indexation de la performance sociale sur la rémunération, soulignant que « le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ». Reste à trouver des indicateurs quantifiables. Pas une mince affaire ! Nous sommes loin ici d'une philosophie hédoniste, défendant l'idée que le bien-être c'est mille petites choses distillées quotidiennement, comme l'illustre Philippe Delerm dans *La Première Gorgée de bière et autres plaisirs minuscules*, livre qui lui valut un succès étonnant. Cette évolution montre que nous avons changé d'époque. Il y a un an, le rapport Stiglitz, dont la commission comportait plusieurs prix Nobel d'économie, rappelait que notre principal indicateur

de richesse, le produit intérieur brut, était inadapté pour évaluer le bien-être d'un pays. Il préconisait d'ouvrir l'économie à des valeurs humanistes et écologiques pour améliorer notre qualité de vie. Le bien-être a donc changé de statut. Il devient un objectif économique clairement affiché, poussant le vieux modèle productiviste vers les oubliettes de l'Histoire.

Le bien-être, une réponse à un monde en crise ?

Pour un peu, bercés par le *cocooning*, le réveil des sens et « l'irrésistible plaisir des massages au chocolat », nous oublierions que l'anxiété, le pessimisme et le bien-être peuvent très bien aller de pair. Effet d'optique : la ronde des mots qui font du bien masque un contexte peu propice à la sérénité et au bonheur. L'ère du Verseau, le *millenium* d'amour et de lumière annoncé par Marilyn Ferguson, la *pasionaria* du New Age — le grand mouvement utopique des années 1960-70 —, se fait attendre. À moins qu'il ne faille subir auparavant un ouragan apocalyptique et l'expurgation de nos pensées les plus noires et les plus viles comme l'écrivait, il y a plus de quinze ans, le créateur de mode Paco Rabanne dans un livre qui se voulait prophétique, *La Fin des temps*. Oui, l'époque n'est plus aux espérances les plus folles mais aux cassandres, pour lesquelles le pire n'est jamais à exclure. Derrière le *hiving*, ce nouveau mode de vie qui prône l'ouverture au monde tout en restant chez soi, une société nouvelle apparaît, plus réceptive à la peur, préférant se replier sur un univers à taille humaine et y retrouver des valeurs plus « authentiques » ou « naturelles ». Il est vrai que les motifs d'anxiété ne manquent pas. Emploi, santé ou planète, le danger est partout. Chaque année, une nouvelle

catastrophe menace ou fait la une des journaux : sang contaminé, maladie de Creutzfeldt-Jakob, attentats, *crashes* aériens, virus, médicaments dangereux... Dans son film à succès, *Home*, le photographe Yann Arthus-Bertrand nous donne dix ans pour changer nos modes de vie ! Au *xxi*^e siècle, le risque environnemental fait partie de notre quotidien : pollution de l'air, qualité de l'eau, monoxyde de carbone, téléphones portables, légionellose, peintures au plomb, amiante... Près d'un Français sur deux craint que ce risque environnemental ne soit facteur de cancer, selon un baromètre réalisé, en 2007, par l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé. Fortement médiatisée, l'application du principe de précaution généralise la méfiance, exacerbant la menace et le risque, même si c'est pour mieux les contenir ensuite. En 2009, un sondage TNS – Sofres pour le magazine *Psychologies* indiquait que près d'un Français sur deux a peur que ses enfants ne soient pas heureux. Formidable vecteur de communication, la peur fait toujours parler d'elle, ravivée sans cesse par les médias ; à tel point qu'un professeur de psychiatrie, Michel Lejoyeux, spécialiste de l'addiction, proposait à ses lecteurs il y a quelques années de les guérir de leur *Overdose d'info*, titre de son livre...

Par ailleurs, si les 35 heures ont favorisé une réorganisation de notre temps libre, nos nouveaux rythmes de vie ne sont pas forcément synonymes de sérénité... Entretenant un sentiment permanent d'insécurité, la peur de perdre son emploi est devenue plus stressante que le chômage : près de 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, selon une enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail. En France, il toucherait près de la moitié des cadres supérieurs. L'entreprise, qui est partie prenante dans l'épanouissement personnel des individus, fait donc l'objet d'un nouveau regard, où le bien-être des salariés et leur valorisation sont présentés

comme ses principales ressources. Mais le stress ne s'arrête pas à ses portes. Une récente enquête Ipsos montre que la plupart des Français veulent tout mener de front — enfants, travail, famille, sorties —, au détriment de leur bien-être personnel.

Depuis une dizaine d'années, l'univers du travail a donc changé. Pour autant, générateur d'anxiété mais aussi d'estime de soi, il n'est pas forcément perçu comme une contrainte. Quand on interroge les salariés, les notions de plaisir et de fierté sont plus souvent mises en avant que la sécurité et la routine*. Résultat ? Dans les grandes entreprises, les DRH, traumatisés par la crise et son cortège de plans sociaux, ne jurent désormais que par le bien-être du personnel. Il s'agit donc, pour chacun, de trouver son propre rythme, entre sa vie professionnelle, un temps libre bien rempli et le besoin de rééquilibrer un discours général qui ressasse à l'infini l'éventualité du pire. Nécessité de lever le pied ? Tout le monde semble en convenir, si bien qu'un journaliste anglais, Carl Honoré, a fait de son opportun *Éloge de la lenteur* un *best-seller* international. Si flemmarder n'est plus à la mode, les individus savent aussi que la vitesse n'est pas synonyme de bien-être, d'où cette recherche de protection, de douceur et d'harmonie que l'on observe depuis quelques années chez nombre de nos contemporains, comme pour conjurer l'appel à l'urgence du discours publicitaire.

* Baromètre du « bien-être et de la motivation des salariés Français », Ipsos – Edenred, 2010.

La santé perçue comme un capital à préserver

On le croyait hédoniste et individualiste. Le consommateur aspire désormais à consommer « en conscience », « en quête de sens et d'authenticité », annoncent les instituts de sondages. Non qu'il souhaite renoncer à ses plaisirs, mais l'équilibre devient son principe de vie : manger mieux, vivre mieux, aimer mieux... Dans un monde surmédicalisé, où la médecine curative est devenue plus technique que jamais, la prévention commence à devenir un mot à la mode. La responsabilisation des « malades qui s'ignorent », pour reprendre l'expression du docteur Knock, est un comportement relativement nouveau en France. Selon un rapport de l'Inspection générale de la santé datant de 2003, la prévention était devenue depuis 1945 « le parent pauvre du système de soins ». Il a fallu attendre les années 2000 pour qu'un rééquilibrage s'opère en sa faveur, avec des programmes de sensibilisation destinés à modifier nos modes de vie ou à en améliorer la qualité. Car, si le consommateur prend davantage sa santé en charge, il ne va pas forcément mieux, alors même que le champ de la prévention ne cesse de s'étendre avec son lot de recommandations : manger équilibré, limiter le sucre, faire de l'exercice, ne pas fumer, boire peu d'alcool, surveiller son cholestérol... Il faut dire que les préconisations contradictoires des régimes Atkins, Slim-Fast, Best Life, crétois, sans gluten, oméga, végétalien ou intuitif, ou les nombreux messages médicaux diffusés dans la presse ou sur le Web, ne lui facilitent pas la tâche ! En vérité, son espérance de vie ne va pas augmenter indéfiniment, même si elle gagne deux mois chaque année, car les statistiques ne prennent pas encore en compte les effets de la « malbouffe » ou de la sédentarité sur les jeunes, voire de la pollution sur la vie foetale. À elle seule, l'obésité, qui affecte maintenant l'Europe, entraîne une diminution de