



Conférence

Instaurer un management positif : une exploration des fondements neurobiologiques du bonheur au travail

Alexandre JOST
Fondateur de la Fabrique Spinoza

Cycle Neurosciences : clés pour le management



Vendredi 23 novembre – La Défense

Sommaire

Ouverture.....	3
Conférence Alexandre Jost.....	4
Echanges avec la salle.....	6

Ouverture

Jean-Philippe DENEUVY

Chef du Service de Pilotage de l'Evolution des Services (SPES)

Le cycle Neurosciences vise à proposer une vision globale des neurosciences et à découvrir les clés essentielles du fonctionnement du cerveau.

La présente conférence sera animée par Alexandre Jost, diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et de l'université de Berkeley en sciences industrielles. Il a travaillé à San Francisco et a connu plusieurs périodes professionnelles très différentes. A la fin de 2010, il a créé la Fabrique Spinoza, *think tank* citoyen destiné à placer le bonheur au centre de la société.

Conférence

Alexandre JOST
Fondateur de la Fabrique Spinoza

I. Introduction

La Fabrique Spinoza était, à l'origine, un laboratoire de réflexion sur le bonheur citoyen. Aujourd'hui, cette partie du projet est devenue l'Observatoire Spinoza, complétée par deux autres axes : l'Action Spinoza et la Communauté des Passeurs du bonheur. Cette dernière, composée de 1 500 bénévoles actifs, constitue le mouvement du bonheur citoyen.

L'OCDE définit trois grandes facettes du bonheur au travail :

- le bonheur émotionnel ou hédonique ;
- la satisfaction évaluative ou bonheur cognitif ;
- le bonheur eudémonique.

Le bonheur au travail peut refléter ces différentes facettes, en mobilisant des parties du cerveau distinctes. Dans le documentaire *My Beautiful Broken Brain*, la chercheuse Lotje Sodderland explique avoir vu disparaître, après avoir subi un AVC, une partie de ses capacités cognitives, en même temps qu'apparaissait un sentiment de plénitude et de lien à l'espèce humaine. Elle pose donc la réflexion suivante : si une partie du cerveau est en sommeil, n'y a-t-il pas d'autres facettes encore plus satisfaisantes ?

II. Le cadre de travail

La biophilie est une branche d'étude qui postule à une affiliation naturelle entre l'être humain et les autres espèces vivantes. Posséder des plantes est bénéfique, en particulier en raison de l'effet apaisant des phytoïdes. La biophilie s'intéresse à ce qui, par analogie avec la nature, permet d'être dans un ressenti positif. Ainsi, les formes épurées ne sont pas apaisantes pour l'individu, alors que les formes complexes se rapprochant de la nature, ont cet effet.

En somme, l'ensemble des phénomènes de biophilie touchent au corps. Dans le même ordre d'idée, les espaces dégagés procurent du bien-être, à la condition que l'individu se trouve lui-même à l'intérieur d'un lieu protégé. Au travail, ces mêmes principes peuvent s'appliquer aux locaux : installation de plantes, diffusion de sons, espaces dégagés pour mieux travailler...

A la réception d'un mail, des réactions émotionnelles variées se produisent : stress, curiosité, incertitude, crispation... Il a été démontré que les personnes les plus efficaces au *multi-tasking* étaient les doctorants et les chercheurs, car ils trient l'information spontanément.

Michel Desmurget, chercheur spécialisé dans les neurosciences cognitives, dévoile que la sur-sollicitation crée dans le cerveau une attente permanente de l'interruption. Il dénomme ce phénomène « hypertrophie de l'attention exogène » (vs l'attention endogène). Le temps de remobilisation sur une tâche cognitive est de quelques minutes lorsqu'on a été interrompu.

Christophe André, neuropsychiatre, suggère de prendre quelques instants pour se recentrer à après la réception d'un mail. Plus globalement, il démontre que les pratiques de pleine conscience sont susceptibles de restaurer la concentration et le sens stratégique de la décision.

L'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire le dialogue entre le cerveau rationnel et le cerveau émotionnel, rend les êtres plus heureux dans le cadre de travail.

En situation de stress, le corps subit des manifestations physiques : difficulté à respirer, tensions, musculaires, transpiration... Le manque d'harmonie entre le cerveau rationnel et le cerveau émotionnel aboutit à un état d'urgence. Il arrive donc qu'un niveau de stress soit suffisamment élevé pour basculer dans le cerveau reptilien, dans un état d'urgence, qui varie de la préparation au combat, à la fuite ou à la prostration. Dans le monde de l'entreprise, ces états se traduisent par la colère, la prostration ou l'apathie.

Finalement, le cadre de travail est en mesure d'augmenter ou de diminuer les capacités de l'individu.

III. Le travail et son organisation

Le *flow*, ou état de vigilance optimale, est défini comme l'état dans lequel un individu est totalement absorbé par ce qu'il fait. Cet état conjugue à la fois le fait de se sentir vraiment bien, et celui d'être extrêmement performant. Pour arriver au *flow* au travail, il est nécessaire que la personne se sente en sécurité et qu'elle puisse évoluer en autonomie. Le *flow* se produit surtout lorsque l'individu a choisi l'activité sur laquelle il intervient. Lorsque le manager ou le collaborateur arrive à provoquer un plaisir dans l'activité, pour elle-même, la relation de travail s'inscrit dans le *flow*.

Une expérience sur la créativité est pratiquée en séance.

Un conditionnement émotionnel rapide génère des réponses différentes. Il a ainsi été observé que les personnes sur lesquelles étaient induites des émotions positives, étaient plus créatives en termes de nombres de mots et de concepts. Ceci bat en brèche l'idée de l'artiste torturé qui serait nécessairement créatif.

IV. Le facteur humain

Au travail, la valeur la plus plébiscitée (75%) est la reconnaissance, selon une étude Deloitte de 2013. Il ressort de cette même étude que 30% des collaborateurs ont le sentiment de recevoir de la reconnaissance et que 70% des managers ont le sentiment d'en délivrer.

Un exercice sur la reconnaissance est pratiqué en séance.

Le fait de délivrer de la reconnaissance rend humain et authentique. Les neurones miroir (ou « wifi neuronal ») sont la synchronisation qui permet à la reconnaissance de produire des effets positifs.

Un film est projeté.

Au travail, il importe de ne pas oublier la puissance des mots qui expriment de la reconnaissance, d'autant que les motifs de reconnaissance sont multiples au quotidien. En outre, les affects négatifs prédominent sur les affects positifs.

De ce fait, un ratio de plusieurs émotions positives est nécessaire pour contrebalancer une émotion négative. En synthèse, la reconnaissance est un outil extraordinaire qui mobilise l'intelligence émotionnelle.

V. Echanges avec la salle

Une participante rappelle que la mémoire retient davantage les émotions positives que les émotions négatives.

Alexandre JOST précise que ce point est discuté par les chercheurs. En réalité, c'est l'équilibre entre les différentes postures temporelles qui entraîne le bien-être : le passé positif, le passé négatif, le présent hédoniste, le présent fataliste et l'orientation vers le futur.

Une participante fait observer que le rapport Deloitte comporte des biais, dans la mesure où il est commandé par des entreprises. Celles-ci ont donc tout intérêt à prétendre que pour motiver un collaborateur, il est moins important de bien le rémunérer que de lui apporter de la reconnaissance.

Alexandre JOST explique qu'en réalité, plus de 12 000 études ont été réalisées sur le rapport entre l'argent et le bonheur au travail. Dans le monde du travail, l'argent est souvent un facteur défensif et une valeur-refuge. En cas d'augmentation de salaire, le collaborateur en est heureux pendant quelques jours, puis l'oublie progressivement. En revanche, c'est l'association de la reconnaissance à la somme d'argent, qui entraîne le bien-être de l'individu. Ces principes ne sont à l'évidence valables que si les besoins fondamentaux sont respectés.

Un participant constate que dans la pratique, un changement d'attitude dans le sens de davantage de positivité risquerait de susciter des interrogations et des doutes de la part des interlocuteurs.

Alexandre JOST souligne que la sincérité est la pierre angulaire de la reconnaissance.

Une participante considère que seule la reconnaissance collective peut fonctionner, par opposition à la reconnaissance individuelle.

Alexandre JOST ne conteste pas que la reconnaissance organisationnelle soit fondamentale. Néanmoins, les différents vecteurs de reconnaissance sont interpersonnels et managériaux.

D'un point de vue neurologique, la taille optimale des groupes humains dans lesquels les individus se sentent en harmonie a été évaluée à 150 relations humaines significatives. Le nombre de Dunbar est le nombre d'individus avec lesquels il est possible de créer des liens, en fonction de la taille de son cerveau. Ce nombre est lié au patrimoine génétique des chasseurs-cueilleurs. A l'intérieur d'un groupe de 150 personnes, se créent une douzaine de sous-groupes d'une douzaine de personnes. Dans chaque groupe de douze, il est possible de connaître les autres et la nature des relations entre eux. Dans ces groupes ainsi réorganisés, il y a de l'intelligence collective et de la reconnaissance alors que dans un univers très large, personne n'est valorisé.

Finalement, la neuroscience fournit des ratios intuitifs pouvant être appliqués au monde du travail. Pour autant s'agissant d'une science humaine, elle doit être constamment réinterrogée.

Une ^participnate évoque les conditions matérielles de travail, qui ont évolué négativement ces dernières années. L'ensemble des théories énoncées ne sont donc pas souvent mises en pratique.

Alexandre JOST rappelle la pyramide de Maslow des besoins fondamentaux. Il convient par conséquent d'être attentif au syndrome du *happy homeless*, en travaillant avant tout sur les conditions matérielles de travail. Cela étant à la Fabrique Spinoza, il a été observé que le critère premier de satisfaction dans le changement de cadre de travail n'était pas la beauté des lieux mais la concertation des équipes. Ceci revient donc à une question de sens. Le siège principal du sens est le cerveau limbique, c'est-à-dire le cerveau émotionnel. Le cerveau neuro-cortical formalise ensuite ce sens.

Il convient donc que chacun s'interroge sur sa capacité neurologique à mobiliser ses émotions pour le bonheur au travail, afin de ne pas se laisser interrompre par le stress et les émotions négatives. Les émotions sont une préparation à l'action. La répétition d'une émotion crée de nouveaux circuits dans le cerveau, en développant des connaissances. C'est ce qui permet de déduire que le bonheur est un état de fonctionnement optimal, émotionnel et cognitif. En revenant pleinement au travail avec tout son intellect et ses émotions, un individu est en mesure de se faire du bien, tout en favorisant autour de lui le bonheur au travail.