

SAPHIA LARABI

“ La période du confinement a montré qu'on s'achemine vers un management basé sur la confiance. ”

Saphia Larabi œuvre au sein de la Fabrique Spinoza pour que le bonheur retrouve sa place dans notre société, en particulier dans le monde du travail. Elle évoque dans cet entretien l'effet du confinement sur les entreprises, le besoin de sens et de confiance de la jeune génération ou encore le continuum entre bonheur à l'école et bonheur au travail.

Propos recueillis par Iris Cazaubon – Photo : Béatrice Cruveiller

L'objectif de la Fabrique Spinoza est de redonner au bonheur sa place au sein de notre société. Comment définir le bonheur ?

Le bonheur est une notion éminemment personnelle et propre à chacun. À la Fabrique Spinoza, nous nous appuyons sur le cadre de l'OCDE, qui propose une vision tridimensionnelle du bonheur. Cette vision a été établie à partir de recherches menées en 2013 qui avaient pour but de mesurer le bien-être subjectif. Parmi ces trois dimensions se trouvent le bonheur hédonique (qui est le bonheur émotionnel, la prédominance des affects positifs), puis le bonheur cognitif (dit aussi bonheur évaluatif parce qu'il évalue la satisfaction de notre vie en fonction de l'atteinte des objectifs que l'on poursuit). Enfin, la troisième dimension est le bonheur eudémonique, qui est lié au sens, on l'appelle aussi le bonheur aspirationnel (ce à quoi on aspire, tout ce qui nous donne du sens, de l'utilité sociale). C'est donc l'ensemble de ces trois dimensions qui définissent le bonheur. Chacun met ensuite ce qu'il veut derrière ces

catégories-là. On a tendance à voir le bonheur comme un horizon indépassable... Le fait de donner des composantes sur lesquelles on peut se prononcer aide à concrétiser, matérialiser et désacraliser le bonheur.

L'une de ces trois dimensions du bonheur domine-t-elle dans le monde professionnel ?

Il n'y a pas une des trois dimensions qui domine sur les autres, c'est une association de combinaisons, dont les proportions varient selon chacun et selon la dimension temporelle. Ces dimensions sont effectivement transposables en milieu professionnel. Si on prend la dimension émotionnelle par exemple, l'art hédonique, eh bien là il s'agit de s'interroger sur la prédominance des affects positifs : quand est-ce que je ressens de la joie, de la sérénité au travail plutôt que des affects négatifs comme la colère, le stress, le découragement. La dimension évaluative, c'est se demander : suis-je satisfait de mon travail, de mes conditions de travail, de mon salaire ? Et, enfin, la dimension aspirationnelle : est-ce que je trouve du sens dans mon travail ? Le bonheur est à la fois un cap et un outil de diagnostic qui permet d'activer différents leviers. Au sein de la Fabrique Spinoza, on considère qu'il y a douze composantes professionnelles sur lesquelles on peut agir. Parmi elles : l'évolution des conditions de travail, la relation avec le management et avec les collaborateurs, l'organisation du travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, les valeurs et les questions éthiques, les perspectives d'évolution, la rémunération... Il y a quelques années, on parlait uniquement de la lutte contre les risques psychosociaux, c'était une vision



plutôt défensive du bonheur au travail. Progressivement, depuis les années 2010, il y a eu du changement car on a commencé à réfléchir non plus à comment limiter les dégâts mais à comment améliorer la qualité de vie au travail. On est un cran au-dessus et on essaie aujourd'hui de promouvoir le bonheur au travail en s'appuyant sur la science.

Les jeunes professionnels semblent avoir un besoin de sens et de bien-être encore plus important que les générations précédentes. Comment l'expliquer ?

Il y a un modèle qui ne fonctionne plus, qui ne convient plus aux jeunes générations. Des enquêtes spécifiques aux générations Y et Z interrogent et constatent que l'attente est particulièrement forte chez ces jeunes en quête de sens (www.generationscobayes.org). Pour 79 % d'entre eux, il est primordial que leur travail ait un sens ; ils considèrent que c'est plus important que gagner de l'argent (87 %) ou de gravir les échelons (78 %). Ils attendent également une ambiance de travail positive et valorisante car la qualité du lien social est

“ Le bonheur est à la fois un cap et un outil de diagnostic qui permet d'activer différents leviers. ”

fondamentale pour eux. Enfin, ils souhaitent des modèles d'organisation plus démocratiques, fondés sur un partage des décisions et des responsabilités. En bref, une hiérarchie plus horizontale. Ce genre d'études montrent que les jeunes générations mettent en priorité la recherche du bien-être au travail et cela influence grandement leurs choix des organisations dans lesquels ils vont travailler. Cette nouvelle génération a envie d'être coachée, accompagnée plutôt que “fliqué”. La période du confinement a d'ailleurs montré qu'on s'achemine vers un management basé sur la confiance. Pendant le confinement, les managers ne pouvaient pas surveiller ce que leurs équipes faisaient, il a donc fallu faire confiance. Tout le monde s'est rendu compte que cela fonctionnait et aujourd'hui de nombreuses entreprises changent leur politique vis-à-vis du télétravail, pour le bien-être de tous.

Le confinement a donc eu un impact positif sur la place accordée au bonheur et au bien-être dans la sphère professionnelle ?

Pour revenir à la jeune génération, le confinement a par exemple prouvé que son fort besoin de confiance peut être satisfait. Le confinement a également permis à beaucoup de collaborateurs d'être davantage à l'écoute d'eux-mêmes et d'adapter plus facilement leurs horaires en fonction du rythme qui leur convient. Et l'autonomie, la relation au temps, la conscience sont des composantes essentielles du bien-être au travail ! Il existe d'ailleurs des organisations qui laissent libre choix aux collaborateurs de fixer eux-mêmes leurs horaires pour que justement chacun soit responsable de son travail et puisse atteindre l'objectif fixé selon les modalités qui lui conviennent et le rythme de vie qui est le sien. La question que chaque personne doit se poser, c'est comment elle peut aligner son activité professionnelle en fonction de son essence profonde, c'est-à-dire de ses

aspirations, de ses forces, de ses talents, etc.

Le confinement a été une épreuve pour tout le monde mais aussi une occasion de ralentir, de réfléchir sur sa relation au temps et de se remettre en question, de s'interroger sur ce que l'on veut vraiment et ce que l'on ne veut plus. Un coach que je connais m'a expliqué que beaucoup de personnes pendant le confinement ont réalisé que le travail ne leur convenait plus tel qu'il était, en fait. Le confinement a agi comme un révélateur et a mis de nombreuses choses en lumière. Beaucoup de travailleurs ont décidé de réorienter leur énergie vers le positif, vers un élan créatif, vers l'action pour améliorer leur bien-être. Bien entendu, tout le monde ne passe pas par la case reconversion, parfois il suffit d'un ajustement de ses fonctions, de son rôle, de ses missions ou de son rythme de travail...

Le confinement semble également avoir amorcé une sorte de révolution concernant le télétravail...

Avant de vivre cette épreuve de confinement, beaucoup de managers pensaient que le fait que l'employé ne soit pas présent physiquement signifierait que son travail serait de moins bonne qualité. Beaucoup ont réalisé que ce n'était finalement pas le cas.

Le confinement a été imposé, c'était à la fois un effet massif et un effet contraignant. Un proverbe que j'aime beaucoup dit que « *nécessité est mère de créativité* ». Nous n'avions plus le choix, nous devions nous adapter, notamment au télétravail. Cela a permis à beaucoup d'entreprises de voir que le travail à distance fonctionne. Ainsi, nombre d'idées reçues ont été brisées. Cela a également permis de tester ce que les jeunes générations réclament : le management par la confiance.

“ Il y a un modèle qui ne fonctionne plus, qui ne convient plus aux jeunes générations. ”

Pour agir sur le bonheur au travail, le plus important est de créer des espaces de parole pour pouvoir nourrir la confiance. Comme dans toute relation, la confiance est la première base.

Quelles sont les perspectives d'évolution de l'après-confinement ?

Il est encore tôt pour se prononcer sur ce sujet-là. Ce que je peux dire, c'est que j'ai un souhait pour cet après-confinement : que chacun puisse prendre en compte cette question du bonheur au travail. À l'observatoire Spinoza, on a publié une étude qui s'intitule “Chief Happiness Officer, la réalité derrière les fantasmes”. C'est une fonction qui a été mal comprise, et parfois médiatisée de manière très superficielle alors qu'elle repose sur la recherche. Un de mes souhaits serait de ne pas cristalliser toutes les notions de bonheur au travail autour d'une fonction unique mais de bien comprendre que nous en sommes tous responsables. Je crois en la résilience personnelle et en celle des organisations et, quelle que soit l'épreuve qui se présente, on peut la surmonter et on peut en faire ressortir quelque chose de positif, le confinement en est la preuve. Grâce à lui, certaines organisations se transforment et procèdent à des ajustements pour répondre à des questions de bien-être. Elles démontrent par là leur capacité de résilience et de transformation.

“ On a longtemps cru que c'était la performance qui générerait le bonheur alors qu'en réalité c'est le contraire : c'est le bonheur qui génère la performance ! ”

T a-t-il un lien entre bien-être et performance ?

On a longtemps cru que c'était la performance qui générerait le bonheur alors qu'en réalité c'est le contraire : c'est le bonheur qui génère la performance ! C'est vraiment quelque chose à répéter. Cela fait maintenant vingt ans que les recherches en sciences du bonheur établissent une corrélation certaine dans cette direction. La psychologue Sonia Lyubomirsky a synthétisé une métaétude qui s'appuie sur 225 études différentes confirmant ce lien direct entre épanouissement et performance des collaborateurs. Shaw Achor, docteur en psychologie positive et ancien assistant de Tal Ben Shahar à Harvard, nous explique pour sa part que les compétences techniques et intellectuelles ne comptent que pour 25 % dans la réussite, le reste ce sont les “compétences du bonheur au travail” (qui sont par exemple l'optimisme ou les connexions sociales). Une étude connue de Martin Seligman, faite dans une compagnie d'assurances, a mis en lumière le fait que les assureurs qui font partie de l'équipe des personnes les plus optimistes ont un résultat de ventes de 37 %

supérieur aux autres assureurs. On peut donc vraiment quantifier cet avantage du bonheur sur la productivité.

Quels sont les autres bienfaits de l'épanouissement individuel dans la sphère professionnelle ?

Ils sont nombreux, et ils se répercutent sur cinq axes principaux : l'impact sur la santé (un individu qui se sent heureux au travail aura moins d'arrêts de travail), l'impact sur la coopération (un collaborateur qui se sent épanoui sera moins en conflit avec ses collègues et plus apte à générer des comportements d'entraide), l'impact sur l'engagement (le collaborateur heureux est plus dévoué à son entreprise), l'impact sur l'innovation (le collaborateur se montre plus innovant, plus créatif, plus curieux, plus audacieux...). Enfin, un impact sur la qualité globale de son travail, c'est-à-dire qu'un collaborateur qui se sent bien sera plus efficace, plus concentré, plus motivé... Cela marche pour toutes les professions, un médecin épanoui sera par exemple plus à même de faire un diagnostic plus précis et plus rapide. On voit ici toute l'importance des émotions positives qui permettent d'élargir les champs de la pensée et de construire des ressources psychologiques, physiques, intellectuelles et sociales. Pour résumer, on peut dire qu'un salarié heureux, en plus de mieux travailler et d'être plus productif, va développer de nouvelles capacités !

Aller vers le bonheur au travail implique un grand changement des mentalités. Ne devrait-on pas commencer à aborder ce sujet dès le plus jeune âge, dès l'école ?

S'il y a une chose dont je suis persuadée, c'est le continuum entre le

bonheur à l'école et le bonheur au travail. À la Fabrique Spinoza, nous sommes beaucoup identifiés comme acteurs du bonheur au travail, mais notre mission générale est de replacer le bonheur au cœur de la société en général. On agit donc aussi sur le bonheur à l'école. Car, pour changer les mentalités et les croyances d'une société, il faut commencer par l'éducation. La problématique à poser, c'est comment développer les compétences émotionnelles en parallèle des compétences académiques ? Il y a beaucoup de choses à repenser, mais si on arrive à changer cette mentalité de la course à la performance à l'école, forcément cela se répercutera sur les entreprises. J'ai une nièce qui a aujourd'hui 11 ans et la première fois que j'ai été triste à son égard, c'est un jour où, en rentrant de la maternelle, elle s'est mise à pleurer en me disant : « J'ai eu un bonhomme qui ne sourit pas. » Je n'avais pas réalisé qu'on évaluait les enfants si tôt. Elle a mis tout son cœur dans son travail et un adulte a jugé que ce n'était pas assez performant. Même si ce n'était pas un travail noté, elle a bien compris que le bonhomme qui ne souriait pas était mauvais signe. Il faut réfléchir à comment faire changer cela, comment ouvrir à d'autres manières d'apprendre, de booster l'estime de soi... Les études montrent qu'en primaire les enfants ont plutôt une bonne estime d'eux-mêmes mais que souvent c'est la dégringolade au collège. Il faut trouver des moyens d'accompagner cela de la meilleure façon possible pour que ces adultes en construction puissent ensuite être “armés” pour la vie. Mais nous sommes en train de toucher cela du doigt, nous vivons actuellement une période charnière.

Pouvez-vous nous parler de la communauté des “passeurs du bonheur” lancée par la Fabrique Spinoza ?

La Fabrique Spinoza a créé une grande communauté de passeurs du bonheur, ils sont présents dans tous les champs de la société, dont le travail, l'éducation, la santé. Ce sont des volontaires qui ont envie d'agir concrètement pour faire changer les choses. Leur mission est de répandre les informations sur l'importance de la prise en compte du bonheur dans les différentes sphères de la société. Ils créent également des événements. Comme nous nous appuyons sur des bases scientifiques, les gens ont confiance en nous et viennent assez naturellement nous rejoindre. Ce qui serait formidable, c'est d'avoir des passeurs dans toutes les régions et dans tous les corps de métiers. Nous avons créé un kit constitué de clés de compréhension scientifiques, de bonnes pratiques et d'outils que les passeurs peuvent transmettre à de futurs passeurs. Tout cela vise à aider les volontaires à basculer de l'intention à l'action. //

À PROPOS DE

SAPHIA LARABI

Saphia Larabi est directrice des publications de la Fabrique Spinoza (www.fabriquespinoza.org), experte auprès d'Académie Spinoza (academiespinoza.fr), coauteure de la *Boîte à outils du Chief Happiness Officer* (Dunod, 2018).