

## management

# La santé émotionnelle au travail et le bilan InterQualia

FRÉDÉRIC DEMARQUET

■ La plupart des organisations souffrent aujourd'hui de plus en plus d'un excès de stress générateur de dysfonctionnements qui, eux-mêmes, deviennent source de stress.

■ Les recherches sur la santé émotionnelle qui aboutiront, entre autres, à l'élaboration du bilan InterQualia, offrent une réponse intéressante en matière de gestion des émotions et donc de diminution du stress.

**Emotional health at work and the InterQualia assessment.** Most organisations are today increasingly suffering from too much stress, causing problems which themselves become a source of stress. Research into emotional health culminating in, among other things, the drawing up of the InterQualia assessment, provides an interesting response with regard to the management of emotions and consequently the reduction of stress.

**MOTS CLÉS**

- Cadre
- Compétence
- Émotion
- Management
- Motivation
- Santé émotionnelle
- Stress
- Travail

**KEY WORDS**

- Emotion
- Emotional health
- Management
- Manager
- Motivation
- Skill
- Stress
- Work

Depuis quelques années, les émotions ont fait leur apparition dans l'organisation et le bien-être émotionnel des acteurs devient un enjeu majeur de l'entreprise soucieuse de maintenir la cohésion, la motivation et la performance, quel que soit le domaine d'activité. La prise de conscience de l'importance du rôle des émotions dans le champ du management trouve son origine dans les travaux de John D Mayer et Peter Salovey au début des années 1990<sup>1</sup>. Leurs recherches donnèrent naissance au concept d'intelligence émotionnelle. Pour Daniel Goleman<sup>2</sup> qui approfondira ces recherches, l'intelligence émotionnelle est le résultat de la combinaison de notre capacité à reconnaître nos émotions, à comprendre leur influence sur nos performances, à les gérer positivement et de notre capacité à reconnaître les émotions d'autrui, à en comprendre l'origine et à créer les conditions optimales qui généreront des émotions positives, sources de performances durables et de bien-être. L'intelligence émotionnelle recouvre donc la gestion et la conscience de soi, ainsi que la connaissance des autres et la gestion de la relation.

Le concept de santé émotionnelle sera ensuite développé par Charles-Henri Amherdt<sup>3</sup> qui s'appuiera sur la théorie du *Flow* énoncée par Mihaly Csikszentmihalyi<sup>4</sup>, leader du courant de la psychologie positive. Il créera alors le bilan InterQualia, outil d'évaluation de la situation émotionnelle et des compétences non techniques responsables des émotions.

**LES ÉMOTIONS EN QUESTION**

Fréquemment, les émotions sont source d'inquiétudes et donc de peurs. En cela, et dans ces

conditions, on peut dire qu'elles s'auto-génèrent et qu'elles se renforcent. On peut alors vite basculer dans un cercle vicieux qui entraîne un débordement émotionnel. Pendant très longtemps, les émotions ont été taboues dans de nombreux milieux, entre autres dans l'entreprise où elles étaient considérées comme contre-productives. Une croyance très répandue prétend qu'il serait bon de contrôler ses émotions. Or, le but premier des émotions est d'assurer notre survie. En effet, elles nous renseignent sur nos besoins essentiels tels que boire, manger, dormir, se reproduire, ou encore, sur nos besoins existentiels tels que ceux de sécurité, d'identité ou de réalisation de soi. L'emballement émotionnel est en grande partie lié à cette tentation du contrôle qui va de pair avec notre réticence à écouter nos émotions, à les reconnaître et à les transformer en une énergie de développement qui ne peut s'effectuer que dans la connaissance de soi, qui elle-même ne peut faire l'économie de la reconnaissance de ses besoins et donc de l'acceptation émotionnelle. Lutter contre nos émotions reviendrait alors à lutter contre notre énergie vitale et contre cet instinct archaïque de survie qui permet aux espèces d'assurer leur pérennité.

**LA SANTÉ ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL**

La santé émotionnelle passe donc avant tout par la reconnaissance de nos émotions et par notre capacité à les transformer. L'agencement stimulus-émotion-réponse (chaînon SER) nous donne un modèle comportemental intéressant. Par exemple, lorsqu'un chat croise un chien, il a peur

et s'enfuit. On peut ensuite transposer ce modèle pour en fabriquer un second : activité-émotion-comportement. Par exemple, en lisant un rapport, je vois des résultats alarmants, je fais le nécessaire pour modifier ces résultats à l'avenir. Enfin, à partir de ce second modèle, je peux en fabriquer un troisième qui serait : compétence-émotion-performance. En effet, mon niveau de compétence dans une activité entraînera une émotion qui engendrera un niveau de performance. Plus je suis compétent, plus mon émotion est positive et plus ma performance sera grande. Les recherches de Charles-Henri Amherdt ont pris pour base ce raisonnement.

Fort de cette transposition du modèle SER au domaine du travail, ce dernier s'est appuyé ensuite sur les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi et sur sa théorie du *Flow*. Le *Flow* est un état émotionnel bénéfique qui est la résultante d'un niveau de compétence élevé et d'un niveau de challenge optimum qui entraîneront du bien-être et de la performance. Le *Flow* est un état passager, reproductible et accessible à tous. Il se définit en fonction d'activités et de tâches précises que l'on exécute dans le cadre de son travail. Pour bien comprendre cet état, on peut prendre l'exemple d'une personne qui lit un livre qui l'intéresse et qui est accessible à son savoir. Rapidement, elle va se retrouver dans un état de grande concentration et de bien-être durant lequel elle perdra la notion du temps, de l'environnement et d'elle-même. Elle ressentira alors du *Flow*. Elle arrive ensuite à un chapitre qui est difficile et bute sur certains passages. Sa compétence diminuant, elle va sortir de cet état et d'autres émotions vont peut-être alors surgir : énervement, impatience ou, au contraire, curiosité et envie de comprendre. Elle sera alors sortie du *Flow* mais pourra retrouver cet état par la suite si elle augmente son niveau de compétences.

La bonne santé émotionnelle peut se définir par la possibilité pour une personne de ressentir fréquemment des émotions positives et plus particulièrement du *Flow*. Une personne en bonne santé émotionnelle exercera ses activités dans la conscience de soi. Elle saura exercer une influence sur elle-même qui garantira son développement, sa capacité à gérer les changements environnementaux, un niveau de performance élevé et une qualité de vie professionnelle satisfaisante.

### LE BILAN INTERQUALIA

Parmi les outils aujourd'hui disponibles, le bilan InterQualia propose de faire une photographie de l'état émotionnel d'une personne à un instant

précis de sa vie professionnelle, afin d'amorcer les changements et les adaptations nécessaires à son développement. Il met en lumière les compétences non techniques d'une personne, directement liées au savoir-être, et qui sont sources d'émotions. Ces compétences sont transversales, et en ce sens traversent les professions. Elles sont également génératrices et accompagnent et supportent le développement des compétences techniques. Parmi celles-ci, les compétences clés sont celles qui mettent en jeu les talents et les forces, et qui sont exercées avec un fort niveau de challenge. Ces compétences sont sources de *Flow*. En viennent ensuite d'autres pour lesquelles le niveau de savoir-faire et de challenge peut être variable et entraîner de fait des émotions diverses, plus ou moins positives ou négatives.

Dans le cadre de l'activité professionnelle, on peut dire que l'acteur se trouve dans une situation idéale s'il se consacre à des tâches pour lesquelles il se sent motivé et pour lesquelles il s'estime compétent. Le bilan offre la possibilité d'une prise de conscience du rapport que l'on entretient avec les différentes tâches effectuées et des émotions qui en découlent. Il va alors permettre d'ouvrir des pistes de développement visant à atteindre une santé émotionnelle optimum dans le cadre de son travail.

### UN ENJEU D'AVENIR POUR L'ORGANISATION

En cette période de mutations profondes, l'acteur doit s'adapter très rapidement à des changements constants, tant endogènes qu'exogènes. Sa capacité d'adaptation et de gestion du changement est l'une des compétences majeures qui lui permet de maintenir son niveau de performance et de répondre aux exigences de l'organisation. Cette capacité ne peut être conservée qu'accompagnée d'une santé émotionnelle solide. Les modes de raisonnement et de fonctionnement qui nous ont accompagnés s'avèrent aujourd'hui pour la plupart inadaptés et il est urgent pour l'organisation de revoir ses principes et d'en inventer de nouveaux. Le concept de santé émotionnelle et son application dans le champ du management et de la gestion des hommes participera indéniablement à ce développement. Les organisations qui sauront intégrer ces notions et, d'une manière générale, toutes celles en rapport avec l'accompagnement du changement seront les organisations qui sauront au mieux tirer parti des processus en cours et trouver une place de choix dans les contextes d'avenir. ■

### NOTES

1. Mayer JD, Caruso DR, Salovey P. Intelligence, 1999.
2. Goleman D. L'intelligence émotionnelle. Poche/l'ai lu, 2003.
3. Amherdt C-H. La santé émotionnelle au travail. Éditions Demos, 2005.
4. Csikszentmihalyi M. Finding Flow. Basic Books, Inc. publishers, 1997.

### BIBLIOGRAPHIE

- Aimelet-Périssol C. Comment apprivoiser son crocodile. Écouter le message caché de vos émotions pour progresser sur la voie du bien-être. Robert Laffont, 2003.
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A. L'intelligence émotionnelle au travail. Pearson, Village Mondial, 2010.

*Déclaration d'intérêts :*  
L'auteur déclare ne pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec cet article.

### L'AUTEUR

**Frédéric Demarquet**, formateur, coach et consultant, Paris (75) demarquet.frederic@wanadoo.fr www.fredericdemarquet.com