

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

La santé émotionnelle de l'organisation : UNE APPROCHE INÉDITE AU SERVICE DE LA RÉCONCILIATION DE L'ÉCONOMIQUE ET DU SOCIAL

Face à la mondialisation, les organisations peuvent soutenir une performance durable si elles relèvent le défi Productivité / Bien-être. Avec la santé émotionnelle (cœur) qui fait écho à la santé physique (corps) et mentale (tête), nous disposons d'un formidable levier pour le relever. Dans le prolongement des recherches qui ont mis en lumière l'existence du lien privilégié émotions des salariés / résultats financiers de l'entreprise, nous pouvons aujourd'hui démontrer que la santé émotionnelle des personnes se répercute sur la santé économique de l'organisation qui les emploie.

Face à la mondialisation qui s'impose de plus en plus comme une réalité incontournable, de nombreuses organisations se demandent s'il est toujours possible de concilier productivité (performance) de l'entreprise et bien-être (plaisir) des personnes qui la composent. Si elles y parviennent, elles pourront s'inscrire résolument dans une perspective de **performance durable** source de création de richesses ; dans le cas contraire, elles seront condamnées malheureusement à disparaître à plus ou moins brève échéance.

Lorsque nous consultons les statistiques inquiétantes de la dernière décennie (fermetures d'usines, délocalisations, etc.), force est de constater que de nombreuses organisations n'y sont pas parvenues.

Dans le prolongement des recherches portant sur la santé physique (corps) et la santé mentale (tête), nous disposons avec le concept de santé émotionnelle¹ (cœur) d'un formidable levier qui peut nous permettre de relever le **défi Productivité/Bien-être**.

Définition de la santé émotionnelle

Une personne sera en bonne santé émotionnelle si elle a l'occasion de **ressentir suffisamment souvent** une émotion particulièrement positive appelée le **Flow**². Les nombreuses recherches effectuées sur ce sujet depuis une trentaine d'années ont permis de démontrer que les personnes qui ressentent cette émotion sont plus **performantes**, plus **créatives**, **moins stressées** ; elles se développent de manière **harmonieuse** et elles jouissent d'une **bonne qualité de vie**. De plus, cette émotion particulière est non seulement bénéfique mais également reproductible et accessible à tous.

La santé émotionnelle se mesure

Les travaux de recherche que nous avons menés durant quatre ans (1998-2002) nous ont permis de valider scientifiquement un instrument - le Bilan InterQualia³ - qui



CHARLES-HENRY AMHERDT

Directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT) de l'Université de Sherbrooke et Fondateur de Interqualia

permet d'évaluer la santé émotionnelle des personnes au travail. Précisons que la population de plus de 16 000 personnes qui a participé à ces recherches provenait d'Amérique du Nord (Canada) et d'Europe (France).

Dans la figure 1 nous retrouvons le modèle des **9 états émotionnels** que nous avons eu l'occasion de valider dans nos recherches.

Un logiciel qui aide les travailleurs à gérer leurs émotions

Si les **émotions** sont au centre de la démarche, le moyen qui permet de les identifier et de déterminer ce qui les ont causées est un questionnaire accessible en ligne et produit par un **logiciel intelligent** qui s'adapte à la personne au sens où il génère des questions qui tiennent compte des réponses données. En d'autres termes, si le sujet sur lequel on se

Figure 1



centre est **émotionnel**, l'instrument utilisé pour le traiter est **rationnel**.

La santé émotionnelle se développe

À la suite de l'évaluation de la santé émotionnelle produite par le Bilan InterQualia, la personne concernée sera **accompagnée** par un **professionnel habilité**⁴ à l'aider à développer sa santé émotionnelle dans le respect des exigences de la fonction qu'elle occupe ou qu'elle souhaite occuper.

De l'entreprise qui se maintient à l'entreprise en croissance

Si l'on examine le développement de la santé émotionnelle à l'échelle de l'ensemble d'une organisation, il convient de préciser que les changements que nous préconisons n'entraînent **pas de bouleversement interne**. Cependant, ils vont avoir un **impact positif qui lui est loin d'être négligeable** comme nous allons le voir un peu plus loin dans ce texte.

Sur la base de nos recherches, nous pouvons considérer que **l'entreprise qui se maintient** (ni en croissance, ni en décroissance) a un profil 20/60/20 : 20 % des personnes sont en bonne santé émotionnelle (type A), 60 % en santé émotionnelle moyenne (type B), 20 % en mauvaise santé émotionnelle (type C)⁵.

Les deux extrêmes vont en quelque sorte se neutraliser : les personnes en bonne santé émotionnelle construisent (performance, innovation, etc.) alors que les personnes en mauvaise santé émotionnelle détruisent (absence, retard,

etc.). Mais comme les deux groupes sont de taille comparable, ils vont s'équilibrer. En développant la santé émotionnelle de l'ensemble des membres de cette organisation, l'objectif pourrait être le profil **30/60/10** : 30 % en bonne santé émotionnelle (type A), 60 % en santé émotionnelle moyenne (type B), 10 % en mauvaise santé émotionnelle (type C) qui correspond à **l'entreprise en croissance** selon nos critères⁶.

Ce changement a entraîné une augmentation de 50 % des personnes en bonne santé émotionnelle et une réduction dans des proportions comparables des personnes en mauvaise santé émotionnelle. Si l'on prend le cas d'une entreprise de 100 personnes, cela signifie que 20 d'entre elles ont changé de statut au plan de la santé émotionnelle : parmi les 60 «B», 10 sont devenus des «A»; parmi les 20 «C», 10 sont devenus des «B».

De la santé émotionnelle à la santé économique sous l'éclairage de Pareto

L'amélioration de la santé émotionnelle des personnes se répercutera sur la santé économique⁷ de l'organisation. Pour illustrer notre propos nous allons faire appel à la célèbre **Loi de Pareto** (20/80) : **20 % des causes produisent le 80 % des effets**.

Avec l'entreprise qui se maintient (20/60/20) nous obtenons les chiffres suivants :

- Le 20 % de personnes (celles en bonne santé émotionnelle) contribuent au 80 % de la productivité de l'entreprise.

- Le 20 % de personnes (celles en mauvaise santé émotionnelle) contribuent au 80 % de l'absentéisme de l'entreprise.

Quels résultats pouvons-nous escompter avec une entreprise en croissance (30/60/10) ?

- Comme les personnes en bonne santé émotionnelle vont augmenter de 50 %, la **productivité** devrait **augmenter de 40 %**.

- Comme les personnes en mauvaise santé émotionnelle vont diminuer de 50 %, **l'absentéisme** devrait se **réduire de 40 %**.

Dans cette perspective, nous suggérons aux organisations qui souhaitent implanter cette démarche de veiller au respect des six conditions suivantes :

1) Engagement des dirigeants

Démarche stratégique qui doit être pilotée par la direction de l'organisation.

2) Temps et énergie

Démarche qui s'inscrit dans la durée et qui nécessite d'y consacrer des énergies sur une base régulière.

3) Investissement en ressource humaines, financières et matérielles

Démarche qui nécessite l'investissement de ressources suffisantes si l'on veut s'assurer d'un retour sur investissement prometteur.

4) Agir sur les causes afin de produire des effets durables

Si l'on veut dépasser la simple limitation des dommages (démarche pansement) nous devons nous attaquer aux causes pour escompter des effets positifs à court, moyen et long terme.

5) Adapter la situation de travail à la personne

Contrairement aux pratiques courantes qui consistent à demander à la personne de s'adapter à son poste, il est préférable de viser l'inverse : adapter le poste à la personne (*poste sur mesure*⁸).

6) Intégrer aux activités quotidiennes de gestion

Comme toute action inscrite dans la durée, la promotion de la santé émotionnelle ne peut se concevoir en dehors des autres activités quotidiennes de gestion.

Corrélation forte : émotions positives des salariés / résultats financiers de l'entreprise

En favorisant la santé émotionnelle au sein des organisations nous nous inscrivons dans le courant des recherches récentes qui ont démontré l'existence d'une corrélation forte entre les émotions positives ressenties par les salariés et les résultats financiers de l'entreprise⁹ : **cercle vertueux**. ■

1 Amherdt C.-H. (2005). *La santé émotionnelle au travail*. Paris : Demos.

2 Csikszentmihalyi M. (2004). *Vivre. La psychologie du bonheur*. Paris : Robert Laffont.

3 <http://InterQualia.com>

4 Pour plus d'information sur l'obtention de la Certification InterQualia, les lecteurs français sont invités à s'adresser à Kahler Communication France contact@kcf.fr, distributeur exclusif du Bilan InterQualia en France.

5 Amherdt (2005 : 158).

6 Amherdt (2005 : 160).

7 Nous regroupons sous ce vocable tous les indicateurs utilisés par une organisation et faisant partie de son tableau de bord de gestion (chiffre de vente, rendement, absentéisme, turnover, etc.).

8 Amherdt (2005 : 202).

9 Amherdt (2005 : 35).