



## Pourquoi certains sont heureux au travail et d'autres pas !

### L'entreprise génère beaucoup d'émotions négatives

- Les charges de travail en augmentation pour lesquelles on ne s'assure pas que les individus disposent des compétences du support managérial adapté génèrent de l'anxiété.
- Les salariés qui se posent beaucoup de questions face à l'avenir sont dans l'inquiétude.
- Certaines personnes qui sont confinées dans des tâches qui ne sont pas intéressantes et qui n'ont aucun défi à relever s'ennuient.
- Le manque de reconnaissance (remerciements, encouragements, félicitations...) démobilise progressivement.

Aujourd'hui on sait mesurer l'impact économique de ces émotions négatives. On sait aussi qu'en agissant sur la dimension humaine, on obtient des gains de productivité tangibles : favoriser les émotions positives crée de la valeur !

### La santé émotionnelle au travail

Depuis Maslow, on sait qu'il y a deux sources de satisfaction au travail :

- les sources intrinsèques, celles qui nous satisfont de l'intérieur : responsabilité, promotions, réalisation dans son travail et le travail en lui-même.
- les sources extrinsèques : la reconnaissance, la rémunération, le confort et la sécurité des conditions de travail, les relations avec son environnement social (et en particulier son manager)...

Les sources extrinsèques sont réputées agir surtout sur l'insatisfaction et peu sur la motivation, tandis que ce sont les facteurs intrinsèques qui peuvent vraiment avoir un effet profond et durable sur la satisfaction au travail.

Une personne sera en bonne santé émotionnelle dans son travail si ses besoins intrinsèques y sont bien satisfaits. Si ce n'est pas le cas, la personne ira les nourrir à l'extérieur ou chercher un autre travail. Il existe en effet un lien très fort entre satisfaction professionnelle et santé émotionnelle. On a mesuré une corrélation de 50 %. Il est donc intéressant pour les organisations d'agir sur les facteurs intrinsèques.

#### Les 7 caractéristiques de la bonne santé émotionnelle

- **Conscience de soi** : on reste moins longtemps dans l'erreur et on sait apprendre de ses erreurs.
- **Lieu de contrôle interne** : on contrôle mieux ce qu'on a à faire car on a le pouvoir sur ce qu'on fait.
- **Résistance à l'adversité** : face aux événements de la vie, on a une plus grande résistance aux difficultés.
- **Performance durable**
- **Estime de soi**

- **Développement optimal**
- **Qualité de vie meilleure** : on est plus en forme et moins souvent malade

Le 1er indice qui indique qu'on est dans le flow, c'est qu'on n'est pas dans la recherche d'autre chose.

### **Aborder les émotions de manière rationnelle, grâce à la théorie du Flow.**

Le « flow », une émotion positive qui ne doit rien au hasard.

Mihaly Csikszentmihalyi, psychiatre américain, s'est posé un jour la question suivante en observant des artistes : qu'est ce qui fait que quand on est dans la création, on ressent un état émotionnel particulier dans lequel les choses sont fluides (le flow) ? C'est un état passager qui ne dure pas très longtemps. Cela fait du bien de ressentir le flow. Cet état est accessible à tous sans distinction d'éducation, de milieu, de hiérarchie et on peut le reproduire soi-même à condition de savoir s'y prendre. A tous les niveaux de l'échelle sociale, ceux qui sont heureux au travail sont ceux qui y parviennent naturellement. Plus les expériences de flow sont fréquentes plus la santé émotionnelle est bonne.

Or plus que dans les loisirs, c'est au sein même du travail que l'on est le plus susceptible d'expérimenter le flow, qui est un plaisir qui nous transforme. Si le fun nous maintient, c'est le flow qui nous transforme intérieurement, nous motive et nous fait avancer.

### **Les 8 caractéristiques du Flow :**

#### **1. Challenge et compétence**

Le défi est toujours personnel. On ne peut pas le confier à quelqu'un. Il faut que cela soit difficile et que cela nous intéresse. Dans ce cas, on le transforme en challenge personnel, c'est-à-dire en acquisition de nouvelles compétences pour soi-même. On est dans le flow quand on apprend à marcher, parler. Tous nos apprentissages d'enfant sont fondés sur le flow. Malheureusement, plus tard, on nous apprend à renoncer à avoir des challenges.

#### **2. Concentration**

Dans le flow, il n'y a pas de problème de concentration, on est en « fusion » avec la tâche

#### **3. Cible claire**

Il faut avoir une cible claire et savoir pourquoi on réalise telle ou telle activité

#### **4. Rétroaction**

Il faut savoir où on en est, et être capable d'aller chercher le feedback immédiat

#### **5. Absence de distraction**

On est dans l'ici et le maintenant

#### **6. Contrôle de l'action et maîtrise de la situation**

La personne maîtrise parfaitement ce qu'elle fait car elle sait bien le faire – aucune inquiétude

#### **7. Perte de conscience de soi**

Dans le flow, on est très occupé à faire ce que l'on doit faire et on en oublie son ego.

#### **8. Perception altérée du temps**

Temps T1 : entrée en flow ; Temps T2 : sortie du flow

Entre temps, on s'oublie. Quand on rentre dans le flow, il y a une distorsion du temps.

### **Les 5 conséquences du Flow**

- Performance (Entreprise) – Plaisir (développement de l'individu)
- Créativité
- Réduction du stress
- Développement des capacités.
- Estime de soi, (d'autant plus important dans les contextes où on reçoit des messages négatifs)

## Les 9 états émotionnels

**Anxiété** : beaucoup de challenge et pas assez de compétences. Quand on débute dans une fonction c'est plutôt bien. Et si on est bien encadré, on ne reste pas dans cet état là.

C'est un déficit de compétence par rapport au challenge. On peut aller chercher à l'extérieur de la

compétence (savoir, savoir faire et savoir être) : formation, coaching, lectures, apprentissages...

**Ennui** : c'est l'opposé de l'anxiété. Il y a de la compétence mais un déficit de challenge.

**Neutre** : compétence moyenne et challenge moyen.

**Flow** : compétences clés, challenge motivant.

**Indifférence** : compétences faibles, challenge faible

**Excitation** : compétence moyenne, challenge plus élevé. C'est l'état le plus positif après le flow

**Maîtrise** : c'est un bon état. On maîtrise bien ses compétences mais il y a moins de challenge.

Il faut aller chercher l'état d'excitation (relevé le challenge) sinon on va tomber dans l'ennui.

**Détachement** : challenge faible, compétence moyenne

**Inquiétude** : compétence faible, challenge moyen

## La situation professionnelle idéale

Si une personne exerce une activité qui a du sens pour elle, qui lui procure du plaisir et lui donne l'occasion de se développer, alors elle vit une situation professionnelle idéale.

Quand on parle d'émotion, il faut donc parler de compétences.

Développer la santé émotionnelle, c'est connaître l'émotion associée à la compétence. Comment faire émerger les émotions ? En s'intéressant aux stimuli que sont les compétences.

Quelqu'un qui déclare être « compétent pour... » doit prouver sa performance en le faisant. Deux conditions pour vivre le flow : compétences clés + challenge (surmonter une difficulté)

Il existe 2 sortes de compétences :

Les compétences techniques – CT – (Hard skills) : savoir et savoir faire métier

Les compétences non techniques – CTN – (soft skills) : compétences transversales et savoir être. Ces compétences ne se développent pas nécessairement sur les bancs d'école mais qui sont essentielles pour exercer une activité de manière satisfaisante.

On s'aperçoit souvent qu'une personne qui se considère incompetente a en fait la compétence technique sans pouvoir développer le savoir être qui est le sien. Il est fondamental de laisser l'individu développer son savoir être pour accéder à l'excellence. Le savoir être se traduit par l'émotion. La compétence non technique est inobservable mais se déduit de l'émotion qu'elle produit. Si cela suscite du flow c'est qu'on est en présence d'un talent.

L'idéal est donc pour le salarié d'aller vers le flow en sollicitant ses compétences clés (talents et points forts), que l'on aura préalablement identifiées, dans le cadre d'activités qui présentent un challenge qui fait sens pour lui. On pourra dire alors de cette personne qu'elle occupe un poste "sur mesure".

On estime à peu près, dans les organisations, que :

- 20 % des salariés sont dans le flow
- 60 % autres émotions
- 20 % sont en mauvaise santé émotionnelle

L'entreprise qui se maintient à les proportions 20/60/20

Les 20 % de personnes qui sont en bonne santé émotionnelle contribuent à 80 % de la productivité de l'entreprise.

Les 20 % de personnes qui sont en mauvaise santé émotionnelle contribuent pour 80 % à l'absentéisme dans l'entreprise.

L'entreprise en croissance a les proportions 30/60/10

Sur la première marche du podium, les Français ont le plus fort taux d'absentéisme au travail dont la première cause est le stress . Agir sur la santé émotionnelle permet de comprendre et de modifier les émotions générées par l'activité professionnelle. Cette étape peut faire l'objet d'une sensibilisation par les médecins de travail auprès des Ressources Humaines.