

LE « FLOW » OU « EXPÉRIENCE OPTIMALE » AU TRAVAIL (par Marie-Pierre Bourgeois)

Burn-out, turnover, dépression : le mal-être au travail est devenu en quelques années une préoccupation à la fois des employés et des entreprises. Pourtant, un récent sondage CSA¹ dresse un tableau moins noir du monde du travail : en effet 57% des Français se sentent heureux au travail tandis que l'emploi reste aujourd'hui la première des priorités pour plus de la moitié des Français. Cependant, le bien-être au travail semble dépendre tout autant de sa profession, de son âge ou encore de son sexe : 61% des hommes s'y déclarent heureux contre 54% des femmes, 77% des 30-39 ans aiment leur emploi contre 44% pour les plus de 50 ans. Une des solutions pour permettre à tous d'atteindre le bonheur au travail pourrait être le recours au *flow*.

L'état de flow, qu'est-ce que c'est ?

Le concept du flow a été théorisé en 1975 par Mihaly Csikszentmihalyi² en étudiant la créativité chez les artistes et les sportifs. En effet, en cherchant à découvrir la motivation de ces professionnels pour un métier qui demande de lourds sacrifices tant sur le plan physique que personnel, il a constaté que tous ces individus décrivaient de manière récurrente ce qu'ils appelaient « être dans la bulle », « être dans la zone ». Autrement dit, ils évoquent **un état psychologique synonyme de plaisir lorsque le défi de la situation correspond à leurs capacités ou est légèrement supérieur aux aptitudes qu'ils croient posséder**. En anglais, ces gens disaient *it flows* (« cela coule » en français) pour décrire ce phénomène de bien-être psychologique permettant d'atteindre de bonnes performances.

Seuls 15 à 20% des individus expérimenteraient le flow de manière quotidienne tandis que près d'un quart de la population ne l'aurait jamais vécu d'après Charles-Henri Amherdt³. Ces personnes, d'après lui, n'éprouvent aucune motivation au travail et par extension dans le reste de leur vie puisque le travail ne représente pas seulement un façon d'obtenir un salaire mais un lieu qui peut permet de donner un sens à son existence. Charles-Henri Amherdt estime que la principale raison de l'absence de flow au travail sont les mauvais critères d'embauche actuellement utilisés par les employeurs. En effet, les critères désormais utilisés reposent principalement sur les diplômes et les connaissances techniques en négligeant les qualités de chaque individu, en oubliant les aspirations profondes des employés qui ne peuvent se résumer aux titres scolaires.

Le flow au travail en 2 principes

Premier principe : Le flow n'est pas un état de plaisir inactif mais bien **une démarche de quête de soi** qui doit permettre à l'individu de connaître les valeurs qui l'animent dans le travail et le sens qu'il souhaite donner à son métier. Pour avoir du plaisir au travail, il est nécessaire que les valeurs auxquelles adhèrent l'individu et les tâches réalisées soient en adéquation. Il faut choisir une profession qui correspond aux attentes profondes qu'on peut avoir c'est-à-dire qui soit en harmonie

1 <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/les-francais-plutot-heureux-au-travail-13-11-2011-1717462.php>

Les chiffres cités dans le reste du paragraphe proviennent de la même étude.

2 *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Mihaly Csikszentmihalyi, Harper Perennial Modern Classics, New York, 2008

3 <http://www.santepsy.ulaval.ca/webdav/site/cspt/shared/pdf/conferenceAmherdt.pdf>

avec notre motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque signifie que l'on ne travaille pas pour le prestige social, les gains financiers ou l'avancement de carrière, ce qu'on appelle la motivation extrinsèque mais avant tout pour l'accomplissement et la réalisation que le travail apporte en lui-même. Dans différents domaines comme l'éducation et le sport, la motivation intrinsèque semble presque tout le temps mener à des conséquences bénéfiques pour l'individu (bien-être psychologique, énergie physique, sécurité psychologique, etc.) alors que pour les différents types de motivations extrinsèques, le portrait des conséquences est bien plus négatif : moins de bonheur, énergie physique moindre, symptômes physiques plus fréquents, etc. Dans le monde du travail, les bénéfices de la motivation intrinsèque sur la motivation extrinsèque sont importants : plus un individu agit par plaisir et non par recherche d'argent ou de prestige, plus il sera en santé physiquement, moins il aura tendance à avoir des pensées négatives, plus il sera performant, moins il aura tendance à quitter son emploi.

Deuxième principe : Au-delà de l'harmonie entre les valeurs de l'individu et de son métier, il doit y avoir **cohérence entre les tâches à accomplir et les compétences du travailleur**. On a souvent tendance à proposer aux employés d'améliorer leurs points faibles lors de formations alors qu'il pourrait être plus productif de miser sur leurs forces plutôt que sur leurs faiblesses. Une entreprise américaine a d'ailleurs développé ce concept en évaluant de manière systématique tous ses nouveaux employés à l'aide d'un questionnaire afin d'identifier les forces les plus saillantes de ces derniers. Par la suite, elle attribue les tâches et les responsabilités de chaque employé en fonction de ses aptitudes. Par ailleurs, les évaluations annuelles, ne soulignent plus les faiblesses d'un individu comme il est d'usage, mais cherchent à tirer toujours plus profit des forces du salarié. Selon la compagnie, cette approche permet de rendre chaque salarié plus productif et d'obtenir une meilleure collaboration des salariés entre eux. Tout l'intérêt de mettre en adéquation compétences et tâches repose sur le principe des tâches trop difficiles à effectuer sont sources de stress tandis qu'une tâche trop facile est génératrice d'ennui.

Pour atteindre l'état de flow, il faudrait donc à la fois trouver une activité qui correspondent à nos valeurs et nos compétences. Mais plus spécifiquement, ce serait la mise à rude épreuve de nos compétences qui permettraient de ressentir du plaisir. En effet, on a constaté que les épisodes de flow les plus forts surviennent lorsque les compétences requises pour faire face à un défi sont élevées. C'est ainsi que de manière très surprenante, d'après une étude de LeFevre et Csikszentmihalyi,⁴ nous aurions plus de plaisir au travail que dans nos loisirs. Cela peut s'expliquer par l'occasion que nous offre le travail d'exploiter au maximum nos compétences et nos capacités tandis que de nombreuses activités de loisirs telles que la télévision ou aller au cinéma ne réclament pas une participation active de notre part.

Quels sont les obstacles au flow dans le monde du travail ?

L'un des freins au flow dans le travail pourrait être le poste en lui-même. Il semble en effet plus facile d'atteindre le flow dans certains métiers que d'autres. Les emplois les moins valorisés de notre société tels que ceux dans le secteur des services à la personne ou encore s'effectuant sur une chaîne de montage semblent moins favorables au flow que des emplois de bureaux. Le flow peut pourtant être perçu dans n'importe quel contexte et ce quel que soit l'emploi. Dans le cas d'un ouvrier à la

4 academic.udayton.edu/jackbauer/CsikFlow.pdf

chaîne par exemple, cela peut se produire dès lors qu'il décide de s'appliquer et de se concentrer sur son activité afin de satisfaire un challenge personnel comme réduire ses gestes pour économiser son corps (éviter des douleurs, des courbatures), optimiser ses actions pour mieux faire son travail, automatiser ses actions pour libérer son esprit afin d'être en mesure de penser à autre chose.

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement aux conditions à mettre en place dans une entreprise pour favoriser l'état de flow, il est pertinent de regarder comment le flux peut se développer dans le milieu sportif, là où on a observé pour la première fois des individus en état de flow. Ainsi, dans un contexte sportif, on a demandé aux athlètes quels étaient leurs techniques pour atteindre le flow. Les épisodes de flow dans le milieu sportif ou dans le monde du travail étant décrits dans les mêmes termes, on peut imaginer que les stratagèmes utilisés dans le sport peuvent être repris dans le monde du travail. Les facteurs soulevés par les sportifs sont les suivants : perception claire de l'objectif à atteindre, interactions positives avec les collègues, environnement agréable, perception positive de la performance . L'analyse de ces facteurs permettent de comprendre quelles sont les obstacles au flow en entreprise :

-La perception claire de l'objectif à atteindre correspond dans le monde de l'entreprise à **des objectifs clairement maîtrisés puis évalués**. Cela signifie qu'ils doivent être spécifiques, mesurables, réalistes tant en termes d'actions qu'en termes de temps. Pourtant, il arrive bien souvent que les tâches ne soient pas bien comprises par manque de définition des objectifs (« réfléchissez-y »), difficiles à réaliser dans le temps imparti, qu'elles ne soient pas accomplies dans leur intégralité (travail à la chaîne.) ou qu'elles ne fassent pas l'objet d'un feed-back adapté (« c'est bon, merci »).

-**Un manque d'interaction positive avec les collègues ainsi qu'un environnement « agressif »**, pourtant source de performance dans le sport, peut s'illustrer dans le monde du travail par les open spaces qui sont souvent source de bruit, une accessibilité téléphonique perpétuelle qui empêche de se concentrer, des relations conflictuelles entre salariés.

-La perception positive de la performance, essentielle dans le monde du sport, manque souvent en entreprise parce que **les tâches peuvent ne pas correspondre aux attentes de salariés**, ces derniers se sentant soit sous-employés soit en état de saturation. Il arrive également que l'activité du salarié ne soit pas en conformité avec ses aspirations les plus profondes (activité de back office lorsqu'on aime interagir avec les clients.). Le manque de sens des tâches effectués nuisent également à la perception positive que l'on peut avoir de son emploi (« est-ce que cela change quelque chose si je ne fais pas mon travail? »)

Quelles stratégies mettre en place pour développer le flow au travail ?

Nous avons listé plusieurs obstacles empêchant d'atteindre l'état de flow au travail : les difficultés de concentration, des tâches qui ne sont pas accomplies dans leur intégralité ou parfois incomprises, le sentiment de ne pas exploiter tout son potentiel, l'absence de feedback adapté , ou encore l'absence de sens au travail que l'on effectue. Il existe pourtant des solutions à chacun de ces obstacles :

think-tank du bien-être citoyen
LA FABRIQUE SPINOZA

-Pour **permettre à chaque employé de mieux se concentrer**, il est possible de développer le télétravail, de réserver des plages horaires sans appel téléphonique, de réduire le recours à l'open space.

-Afin que **les tâches fassent sens et ne soient plus morcelées entre différents travailleurs**, il faut lier les tâches, créer des blocs de travail qui permettraient aux employés d'effectuer un roulement et ainsi de participer à tous les travaux, ou encore permettre à chacun d'établir son propre planning. Quant aux travaux qui ne sont pas compris, il faudrait instaurer une culture d'entreprise permettant de demander de l'aide sans crainte.

-**Le sentiment d'effectuer un travail en deçà de ses capacités ou au contraire trop exigeant** pourrait être résolu par la stratégie de l'entreprise américaine précédemment décrite. En effet, l'adéquation des capacités et des exigences de l'entreprise, la valorisation des forces de chacun sont un moyen de permettre aux employés de réaliser tout leur potentiel.

-**L'absence de feedback précis ou d'objectif clairement définis** peut être amélioré par une demande active du travailleur ou encore la définition précise d'objectif quotidien par le travailleur lui-même ou ses supérieurs .

Le flow ne repose pas seulement sur les outils détaillées ci-dessus mais également sur des **déterminants psychologiques favorables au fonctionnement optimal des individus**, des groupes et des organisations. Pour n'en citer que quelques-uns, l'acceptation avec les responsables des conditions de travail, la qualité des relations personnelles avec l'encadrement et les collègues, ou encore le sentiment d'efficacité personnelle, des dimensions que l'on retrouve à chaque fois dans les stratégies à mettre en entreprise pour atteindre l'état de flow. Chacun de ces items ainsi qu'une dizaine d'autres permettent d'évaluer l'immersion et l'apprentissage d'un individu, ouvrant la porte à une mise en place plus efficace du flow.

Nombre d'items liés à l'agrégation des échelles qui composent le MHCIM* (Heutte, 2011)		64
ACCr	: Sentiment d'acceptation avec les responsables des conditions de travail ou d'étude (adaptation d'après Richer & Vallerand, 1995)	5
ACCa	: Sentiment d'acceptation entre ceux qui travaillent et apprennent dans le dispositif (adaptation d'après Richer & Vallerand, 1995)	5
QRlr	: Qualité des relations interpersonnelles avec les responsables des conditions de travail ou d'étude (adaptation d'après Senécal, Vallerand & Vallières, 1992)	4
QRla	: Qualité des relations interpersonnelles entre ceux qui travaillent et apprennent dans le dispositif (adaptation d'après Senécal, Vallerand & Vallières, 1992)	4
SEP	: Sentiment d'efficacité personnelle (adaptation d'après Follenfant & Meyer, 2003)	10
SEC	: Sentiment d'efficacité collective (adaptation d'après Piguet, 2008)	10
SEP-TIC	: Sentiment d'efficacité personnelle dans l'usage des TIC (Déro & Heutte, 2008)	10
FlowD1	: Absorption cognitive (Heutte & Fenouillet, 2010)	4
FlowD2	: Altération de la perception du temps (Heutte & Fenouillet, 2010)	4
FlowD3	: Absence de préoccupation à propos de soi (Heutte & Fenouillet, 2010)	4
FlowD4	: Bien-être (Heutte & Fenouillet, 2010)	4

*MHCIM : modèle heuristique du collectif individuellement motivé

Ce tableau est issu du blog de Jean Heutte (<http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article153>)

Existe-t-il des personnalités autotéliques ?

Par ailleurs, on peut également se demander s'il existe des individus atteignant plus facilement que d'autres l'état de flux, ce qu'on appelle des personnalités autotéliques⁵. Il semble exister des états internes propres à chacun qui peuvent empêcher d'expérimenter le flux telles qu'une trop grande préoccupation de soi ou encore des conditions de vie particulièrement difficiles. Par ailleurs, les conditions de vie de certaines sociétés où les citoyens ne sont pas libres de mener leur vie comme ils le souhaitent sont aussi à prendre en compte.

La personnalité semble toutefois avoir un rôle à jouer dans la réalisation du flow. En effet, des études neurologiques laissent supposer que les gens ayant une grande capacité de concentration sont favorisés et atteignent plus souvent et plus durablement l'état de flow. L'environnement familial dans lequel grandit un individu semble également avoir un grand poids et lui permettra si on lui apprend la confiance, la curiosité d'apprendre, le goût du défi d'avoir une personnalité autotélique. Il semble par ailleurs que certains traits de personnalité tels que l'altruisme, la religiosité ou un intérêt faible pour l'argent favorisent l'état de flow⁶.

Csikszentmihalyi cite une série d'exemples de personnalités autotéliques (un prix Nobel de chimie, une missionnaire, une adolescente très engagée dans le bénévolat, un inventeur) qui sont toutes aussi diverses les unes que les autres montrant bien que s'il existe des traits de personnalité favorisant l'état de flow (tous ces individus sont à la fois « originaux et méthodiques, indépendants et responsables, intuitifs et rationnels, possédant une saine fierté de leur individualité et un intérêt authentique à l'égard d'autrui... C'est la synthèse de l'apparente antinomie de ces processus qui permet de connaître fréquemment et intensément l'expérience optimale. »⁷) il n'y a pas de « recette miracle » pour favoriser le flow bien qu'il existe des processus permettant de développer l'autotélisme notamment pendant l'enfance.

L'état de flow au travail permet d'augmenter le bien-être tant dans la sphère privée que professionnelle tout en évitant les syndromes d'épuisement ou le phénomène de turn over. Cependant, si le flow dans l'entreprise doit être favorisé et stimulé, il nécessite **des efforts à la fois des entreprises mais également des employés**. De nombreuses questions restent encore en suspens telles que la hausse de la productivité permise par le flow au travail ou encore la comparaison des différents « niveaux » de flow atteints au travail, dans les relations intimes ou encore dans les loisirs mais qui devraient bientôt trouver une réponse par la publication prochaine de recherches sur le sujet.

5 Ce terme vient du grec : *autos* (soi-même) et *telos* (but). Une activité est autotélique lorsqu'elle est entreprise sans autre but qu'elle-même.

6 *Le bonheur, l'expérience optimale et les valeurs spirituelles : une étude empirique auprès d'adolescents*, M. Csikszentmihalyi, Revue québécoise de psychologie, vol.18,n°2 , 1997
http://gborde.free.fr/ebook/Experience_de_flux.pdf

7 *Vivre. La psychologie du bonheur*. M. Csikszentmihalyi, Paris, Robert Laffont,1994,p.264

Dans le cadre de nos recherches sur le flow, nous avons eu l'occasion d'interroger Jean Heutte, enseignant-chercheur à l'université de Lille-1, expert auprès de la mission numérique pour l'enseignement supérieur, spécialiste du flow notamment dans le secteur éducatif.

La Fabrique Spinoza : Quelles sont d'après vous les conditions nécessaires au flow en entreprise ?

Jean Heutte : Un travail doit être effectué tant au niveau des individus, que de l'équipe ou que des managers pour que chaque collaborateur puisse atteindre le flow. Commençons d'abord par les individus. Ils doivent disposer d'une certaine autonomie dans un cadre toutefois structuré. Cela peut par exemple s'incarner dans la demande d'un travail précis par la hiérarchie tout en offrant une grande latitude à ses collaborateurs quant à l'organisation de ce travail. J'insiste sur l'importance d'un cadre précis. En effet, le flow ne peut se vivre que lorsqu'on a des objectifs bien définis : une excellente performance pour un sportif... ou un très bon travail pour un collaborateur en entreprise ! La dynamique de groupe est également essentielle dans l'état de flow: on doit à la fois sentir que le groupe a besoin de nous mais que l'individu a également besoin du groupe. C'est ce sentiment d'appartenance qui permettra au salarié de se sentir motivé. On entend parfois l'expression « groupe individuellement collectif » qui reflète bien cette pratique. Pensons par exemple à Wikipédia qui montre que c'est parce des individus sont individuellement motivés, ici par le partage de leurs connaissances, qu'ils peuvent agir avec les autres.

Le flow doit enfin s'inscrire dans une certaine éthique managériale. Le manager doit savoir coordonner les compétences de chacun. Autrement dit, un manager doit reconnaître qu'à priori chaque salarié est compétent et qu'il est nécessaire à la prise de décision d'avoir l'avis de chaque collaborateur concerné sans considération de position hiérarchique. On parle également de plus en plus de management fondé sur le ba. Le ba c'est ce qui repose sur l'intelligence collective, ce qui a trait aux relations entre les individus ainsi qu'entre les individus et leurs environnement de travail.

La Fabrique Spinoza : En quoi connaître le flow que ce soit à l'occasion ou de manière récurrente permet-il d'être plus épanoui ? On peut en effet penser qu'il procure du bien-être « sur le coup » mais qu'une fois sorti de cet état, l'individu retrouve ses émotions quotidiennes...

Jean Heutte : Je voudrais d'abord vous répondre en vous donnant le pourcentage des personnalités autotéliques. 17 à 20% des individus se concentrent systématiquement sur leurs tâches. Quand on regarde ce chiffre de plus près, on se rend compte que l'immense majorité de ces personnes est très optimiste. Cela est probablement lié au fait qu'elles aient des aspirations raisonnables, des critères d'évaluation précis, et tâchent à chaque instant de mettre en place les conditions nécessaires à une bonne qualité de vie. On retrouve dans ces éléments ce dont nous parlions plus tôt : l'importance d'avoir un cadre précis, de savoir où l'on va. J'ai tendance à penser qu'atteindre régulièrement l'état de flow permet d'atteindre le bien-être en ce qu'il met en œuvre des processus essentiels pour mieux se connaître, évaluer nos attentes et les atteindre.

La Fabrique Spinoza : Que pourrait-faire une entreprise qui souhaiterait favoriser l'état de flow auprès de ses collaborateurs ?

Jean Heutte : Il me semble avant tout essentiel de convaincre les managers de l'importance de cette problématique. Une fois cette première étape franchie, il est nécessaire de former ceux qui managent les collaborateurs. Ils doivent apprendre à reconnaître leurs propres besoins ainsi que ceux de leurs équipes. Cette formation devrait particulièrement insister sur le principe de reconnaissance dont nous avons parlé précédemment. Un test montrant toute l'importance du flow dans l'entreprise pourrait être effectué en divisant un groupe de managers en deux : on forme la moitié du groupe aux pratiques du flow tandis que l'autre moitié ne l'est pas. Puis on compare un an plus tard la productivité ainsi que le bien-être des collaborateurs des managers formés au flow. Une telle expérience qui devrait concerner au moins six cents personnes serait extrêmement convaincante de l'intérêt du flow pour les entreprises.