

Follow your
Flow

REMERCIEMENTS

Jamais cette aventure extraordinaire n'aurait pu prendre une telle forme sans la précieuse aide et la disponibilité de Sophie COIFFIER, ma directrice de mémoire.

Je tiens à lui adresser toute ma gratitude et la remercier pour la profondeur, l'authenticité et la chaleur de nos échanges, pour la richesse de son regard éclairé, précis et juste. Elle a permis de créer le cadre bienveillant et challengeant propice à la réflexivité, à la créativité et à l'expression pure de mon cheminement. Cette incroyable exploration n'aurait pas été la même sans la contribution et la générosité. Je suis vraiment fière d'avoir été lue et relue par toi.

Je tiens également à remercier Geneviève SENGISSEN, Mathias BEJEAN, Stéphane GAUTHIER, Anthony PIERLOT, Françoise HUGONT, Caroline PARVAUD ainsi que l'ensemble de l'encadrement pédagogique et administratif du Mastère Innovation By Design de l'ENSCI pour leur confiance, la générosité de leurs enseignements, la passion de leur transmission et pour leur précieux soutien durant cette année intense.

Je tiens à remercier Laurie VIALA et Olivier DESPORTES, respectivement chercheuse en anthropologie-facilitatrice graphique et designer scénographe- qui ont éveillé en moi les champs du possible créatif, le champ du sensible, primitif et originel. Encore aujourd'hui, leur intervention marquante m'a particulièrement permis d'exprimer cette liberté créative, trop longtemps mise de côté.

Je remercie l'ensemble de mes camarades du Mastère Innovation By Design et Création et Technologie Contemporaine dont la richesse et la diversité des profils a nourri mes réflexions et enrichi mon regard sur le Monde.

Je reste extrêmement touchée de la grande générosité des 'flow-ers' Maxime, Ximena, Constantin, Raphaël, Sophia que je remercie, de la confiance qu'ils m'ont tous accordée pour recueillir leurs moments de vie. Votre naturel, votre singularité, et votre sincérité ont confirmé mon choix de placer les sciences humaines et sociales - et particulièrement la recherche utilisateurs- au centre de mes activités. Apprendre de vous aura été l'occasion d'apprendre davantage sur moi. Merci infiniment.

Je remercie également les experts qui ont contribué à l'enrichissement de mes réflexions, notamment Patricia WENDING, DRH Human Factor pour avoir répondu à mes questions malgré ce contexte de crise sanitaire.

Je tiens vivement à saluer Camille MORVAN, CEO de GOSHABA et docteur en neurosciences à Harvard pour sa disponibilité, pour sa confiance et son enthousiasme à vouloir créer les conditions d'expérimentation du projet dans un format original.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à Cédric PEAN et Pierre JOAQUIM, respectivement founder et lead service designer de DIGITALinkers, qui ont soutenu mon projet dès les premiers instants de mon intégration dans l'agence en mai dernier, qui m'ont accordé leur confiance et apporté toutes les ressources nécessaires pour aller le plus loin possible dans sa réalisation, notamment en me permettant de bénéficier d'un terrain d'exploration.

Je remercie infiniment Manon PHILIPPE, designer chez DIGITALinkers, de s'être pleinement associée à mes réflexions, pour sa disponibilité, ses précieux partages et contributions notamment dans la partie 4 de la thèse professionnelle.

Je tiens à apporter ici toute mon affection à Karine BEHIER, psychologue du travail et amie, qui a contribué à la richesse des enseignements de mes recherches. Présente depuis la genèse de ce projet, elle a en effet été celle, il y a trois ans, qui a su me montrer où se situait mon flow à un moment incroyable de ma vie. Je reste saisie de la portée de nos échanges et des connexions que nous avons réussi à créer ensemble.

L'ensemble de cette thèse professionnelle n'aurait pu être écrite sans l'incommensurable soutien, la patience, la bienveillance de mes proches, de mon fiancé et de ma fille qui inspirent et éclairent chacun de mes projets, chacun de mes choix de vie- et m'invitent, au travers de leur amour, à les réaliser.

Prologue

L'appel retentissant du son tonique et de plus en plus claqué du djembé, réveille un à un mécaniquement, les mouvements de son corps encore frêle de huit ans.

Enivrée par les rythmes qui s'accroissent, les entrechats se mêlent alors instinctivement à des pas plus désarticulés. Laisant libre court à l'expression de son véritable soi, à nu, les mouvements pourtant innocents mais précis et entraînés, sont totalement improvisés.

L'appel des rythmes tribaux, qu'elle découvre - mais qui lui semblent pourtant si familiers - l'emporte dans des grands jets aussi déployés que peuvent l'être ceux des antilopes en pleine brousse.

Le dernier retentissement des doigts de Léo¹ sur la peau de chèvre de son instrument achève de la faire revenir à elle. En levant les yeux, elle est éblouie par la lumière blanche des projecteurs, la chaleur de la salle, les tremblements de son corps, et même, par la douceur des larmes qui coulent sur ses joues. Les premières larmes de joie. Elle perçoit alors les ombres d'un public debout qui l'applaudit pour cette performance introductive du spectacle qui va suivre, et comprend qu'elle vient de vivre quelque chose d'incroyable, qu'elle re-découvrira par ailleurs.

Je n'avais que huit ans, j'avais dansé excellemment bien, et j'étais pleinement envahie d'une joie immense.

¹ Partenaire d'instrument du même âge qu'elle pour ce duo incroyable.

Sommaire

Introduction.....	4
I. Le flow, une expérience souhaitable au travail ?.....	10
1.1 Conditions d'émergence et caractéristiques du flow.....	10
1.2 Un paradoxe du travail à inverser.....	11
1.3 Analyse d'expériences et hypothèses.....	12
2. À quel endroit le flow peut-il se positionner ?.....	24
2.1 Le team flow: arme de coopération performative ?.....	25
2.2 Défis pour les organisations: les futurs besoins pour le bien-être au travail et l'expérience collaborateur	28
2.3 Flow et talent management.....	30
2.3.1 Le recrutement	30
2.3.2 La révélation des compétences: du savoir faire à l'aimer faire	31
3. Domaine de définition: le flow, un état optimal exploitable par l'entreprise ?.....	35
3.1 Paroles d'experts.....	35
3.2 Le flow: une frontière pro-perso à ne pas franchir ?.....	38
4. Le plaisir en 2050: workshop design fiction.....	40
Conclusion.....	55
Annexes.....	59

INTRODUCTION

30 mars 2020. Jamais auparavant la Terre n'avait eu besoin de retenir autant son souffle. Alors qu'Elle prenait tout juste le temps de respirer, ce sont 2,63 milliards d'êtres humains qui se sont vus contraints de stopper leurs activités professionnelles et de rester chez eux, confinés.

Dans une profonde inspiration, s'acclimater à l'inimaginable asphyxie générale est devenu une question de survie psychologique face à l'inquiétude prédominante et à la tristesse des actualités. Mettre en place des stratégies pour occuper ce temps a permis - pour partie - de libérer des envies, de révéler des passions et des talents, de confirmer des rêves enfouis, de faire surgir le sens de son quotidien.

Les quêtes de ce bonheur proche, du bien-être simple, de la coopération et de la créativité ont été des occasions de prendre aussi ce temps pour respirer de concert avec la Terre, comme pour se (re)connecter à ses activités préférées. L'expérience de l'enthousiasme et du bonheur que procurent certaines de ces activités s'apparente à celle de l'expérience optimale, le *flow*², désigné par Mihaly Csikszentmihalyi³.

« Voilà ce que nous entendons par expérience optimale. C'est ce que ressent le navigateur quand le vent fouette son visage...C'est le sentiment d'un parent au premier sourire de son enfant. Pareilles expériences intenses ne surviennent pas seulement lorsque les conditions externes sont favorables. [...] Ces grands moments de la vie surviennent quand le corps ou l'esprit sont utilisés jusqu'à leurs limites dans un effort volontaire en vue de réaliser quelque chose de difficile et d'important. L'expérience optimale est donc quelque chose que l'on peut provoquer... Pour chacun, il y a des milliers de possibilités ou de défis susceptibles de favoriser le développement de soi (par l'expérience optimale) »,⁴ comme l'ont expérimenté les joueurs d'échecs, les adolescents de Tokyo, les danseurs, les fermiers des Alpes Italiennes ou encore les alpinistes, tous interrogés dans les travaux du chercheur.

L'enchantement, systématiquement rencontré dans l'expérience optimale, procure chez le sujet « un désir de revivre » l'expérience. Or, vouloir revivre une expérience optimale au travail ne serait-elle pas une opportunité d'innovations RH pour le Talent Management, discipline qui repère, attire, révèle et retient les talents, aussi divers que singuliers ? Si provoquer un tel état est alors possible, quelles seraient ses traductions dans nos activités professionnelles ?

²Traduit par flux en français

³ Graduate Claremont University, docteur en psychologie positive, spécialiste de la modélisation systémique de la créativité. Reconnu comme l'un des psychologues les plus influents au monde par the bestschools.org, il est auteur de plus de 18 livres et de 250 articles scientifiques sur le flow, la créativité, le développement optimal et le bien-être. Récipiendaire de nombreux prix, subventions, bourses, conférenciers invités, professeurs invités, nominations au conseil d'administration et diplômes honorifiques, Csikszentmihályi est membre de l'Académie américaine des arts et des sciences et de l'American Psychological Society (APS).

⁴ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre : La psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p.24.

Car justement, jamais les responsables RH et les organisations n'avaient autant été chahutées depuis la pandémie. Les acteurs RH ont été en premières lignes : au cœur du processus de décisions sur les sujets de télétravail, d'activités partielles, de gestion de paie, de maintien du dialogue social, d'évolutions législatives, d'actions de solidarité, de plans de déconfinements, ou de conseils psychologiques...

Parmi les nombreux défis RH et stratégiques post COVID auxquels l'entreprise devra répondre, il lui faudra nécessairement réunir les conditions permettant à nouveau l'émotion et l'authenticité dans des organisations souffrant d'aseptisation des rapports humains, de trouver un espace d'expression – des « fenêtres de respiration » - pour une nouvelle œuvre créative collective; et, de favoriser les activités libératrices des potentiels de chacun de ces collaborateurs.⁵

Suivant ces considérations d'après crise, le flow aurait-il une place en entreprise pour révéler les compétences et prendre du plaisir au travail ?



⁵ *Les RH à l'ère du Covid*, Michel Barabel, Olivier Meier, Explorhation, le podcast qui mêle recherche et RH, podcast, épisode 3 <https://www.lab-rh.com/explorhation>.

**I. Le flow une
expérience
souhaitable au
travail ?**

I. Le flow, une expérience souhaitable au travail ?

“On avait à ce moment-là, la même énergie créatrice ensemble” ; “ C’est le moment où les planètes s’alignent ” ; “ La tête est vide ” ; “ Je suis à 100% dans ce que je fais ici et maintenant (...)” ; “Tout mon moi est dédié à ça” ; “Le dessin t’apparaît” ; “ Je suis à ce moment-là dans ma bulle ” ; “ On n’entend plus rien autour ” ; “ Je suis en fait à côté du monde ” ; “ J’étais complètement déconnectée ”...

À chaque nouveau récit partagé par mes interrogés, ceux que j’appelle avec beaucoup de sympathie mes “flow-ers”, je suis systématiquement surprise de l’effet provoqué lorsque j’évoque le terme. À chaque fois, notre lieu de discussion devient un espace de confidences, de révélations qui touchent à la fragilité de l’intime, à la douceur de souvenirs plaisants, parfois teintés de nostalgie, souvent empreints d’émerveillement voire de soulagement de pouvoir - enfin ! - mettre un mot sur le flow qu’ils ont vécu ; alors même qu’une dizaine de vocables synonymes⁶ rendent encore plus flou le sens de cette expérience ...

Stupéfaite de la puissance de ce moment rare si agréable, celui où la pleine maîtrise de l’action fait écho à une concentration assourdissante, j’ai souhaité manipuler cette curieuse matière aussi éphémère qu’intangible, aussi légère que remarquable et l’étudier sous un prisme plus grave, plus méthodique et une note plus austère : celle du travail.

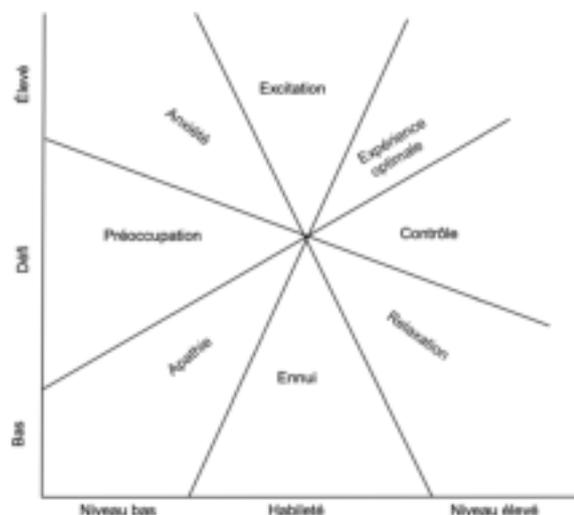
1.1 Conditions d’émergence et caractéristiques du flow

L’article « *Le Point sur le Flow*⁷ » paru en 2017 dans la revue québécoise de psychologie est à l’origine de nombreux enseignements clés sur le concept et de mon intérêt à explorer davantage le sujet.

Tout d’abord, l’expérience optimale est identique quelle que soit l’activité réalisée mais permise sous certaines conditions:

« Un but clair, une rétroaction immédiate, l’intégration de la conscience et de l’action, la concentration sur la tâche, la perception de contrôle de la situation, l’absence de préoccupation à propos de soi, un sens altéré du temps, la motivation intrinsèque et - condition fondamentale - l’équilibre entre les exigences de la tâche et les capacités de l’individu ».

Le flow survient dans le “paysage expérientiel”,⁸ dès lors que le défi à relever par l’individu et ses capacités à réaliser l’activité en question, s’établissent à un niveau élevé.



Source: *Le point sur le flow*⁷

⁶ Notamment le “it” dans le jazz, l’état de grâce en danse, la “zone” au handball, le “wu wei” en Chine, l’expérience optimale, le flux, l’état maximal, le “feeling”...

⁷ Mihaly Csikszentmihalyi, & Léandre Bouffard, *Le point sur le flow*, Revue québécoise de psychologie, Le bonheur 3.0, volume 38, n°1, 2017, p.68.

⁸ Cartographie des huit interactions possibles entre le défi d’une tâche à effectuer et les habiletés de l’individu qui la conduit. Ce sont les huit « canaux expérientiels ».

En d'autres termes, si l'activité est trop facile par rapport aux capacités de l'intéressé, il s'ennuie. Et lorsqu'elle est trop difficile pour lui, il devient alors stressé, anxieux. Dans le flow, ce croisement entre ce que la personne est capable de faire et ce qu'elle aimerait accomplir, va rendre l'activité profondément intense et enrichissante pour elle.

Précisément, le cortex préfrontal - qui loge les prises de décisions complexes et la conscience de soi - s'éteint, pour laisser place à d'autres régions du cerveau permettant de nouvelles connexions créatrices. En parallèle, un véritable cocktail d'hormones est libéré, contribuant au bien-être et à la concentration: dopamine, sérotonine, endorphine, etc. L'expérience optimale procure alors un état d'épanouissement, un bien-être dit autotélique⁹, c'est-à-dire que la satisfaction ressentie provient de l'activité elle-même, comme peuvent le vivre un menuisier en train de fabriquer un meuble en bois ou un publicitaire qui réfléchit à un nouveau visuel pour sa campagne.

Selon les mots du chercheur, être dans le flow c'est **“être complètement impliqué dans une activité pour elle-même. Lego tombe. Le temps passe. Chaque action, mouvement et pensée découle inévitablement de la précédente, comme jouer du jazz. Tout votre être est impliqué et vous utilisez vos compétences au maximum.”**¹⁰ C'est ainsi que le flow donne lieu à un cercle vertueux propice au bonheur et favorisant «*le développement incessant de l'individu*», car il choisira les tâches permettant sa croissance et la construction de son identité.

En quoi ce développement incessant pourrait-il être ainsi généré dans le travail ?

1.2 Un paradoxe du travail à inverser

Alors que les personnes vivent l'expérience de flow plus fréquemment et de manière plus qualitative au travail que pendant leurs loisirs, elles accordent davantage de valeurs à ces derniers, moins stressants pour elles.

Mihaly Csikszentmihalyi évoque ainsi le paradoxe du travail : « *Au travail, les gens se sentent heureux, créatifs et connaissant de grandes joies ; dans leur temps libre, ils utilisent peu leurs aptitudes, se sentent passifs et insatisfaits; pourtant ils voudraient travailler moins et avoir plus de loisirs* »¹¹.

Reprenons l'exemple¹² pris par Philippe Carré et Fabien Fenouillet dans leur Traité de psychologie de la motivation. Il s'agit de cet entrepreneur pour qui « *le travail est le plus formidable moyen d'autoréalisation et de libération de soi. Il n'y a pas de secret : les loisirs ne permettent pas un investissement et une implication aussi entière que la conduite d'un projet professionnel. Les loisirs procurent évidemment de la joie, de la détente, des sensations fortes : mais la très haute satisfaction, le sentiment de l'enjeu n'y sont jamais aussi forts que dans la conduite d'un travail auquel on croit. Comme le travail permet d'acquérir un savoir-faire ou une expertise, il contribue à la définition de soi, à la construction d'une identité* ».

Même si la valeur accordée au flow d'une tâche professionnelle est inférieure à celle d'un loisir, les bénéfices procurés par une telle expérience méritent, à mon sens, d'être soutenus.

⁹ <http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article54>

¹⁰ Mihaly Csikszentmihalyi, *Optimal Experience Psychological Studies of flow in Consciousness. Cambridge*; *Études psychologiques du flux de la conscience*, Cambridge University Press. 323, 1988.

¹¹ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p 209-231

¹² Philippe Carré et Fabien Fenouillet, *Chapitre 6. La théorie du flux. Comment la motivation intrinsèque donne du sens à notre vie*, *Traité de psychologie de la motivation, théories et pratiques*. Paris, Dunod, Éducation Sup, 2019, p.107-124

Comme le suggèrent Mihaly Csikszentmihalyi et Léandre Bouffard, de nombreux domaines de recherche sur le flow font l'objet d'examen à approfondir, tels que les effets de l'expérience optimale dans le monde du travail : « *motivation, engagement, satisfaction et performance de l'équipe de travail* ».

1.3 Analyse d'expériences et hypothèses

C'est justement dans cette optique que j'ai souhaité dans un premier temps interroger des personnes qui ont vécu le flow une ou plusieurs fois, avant, pendant ou après la crise.

En mars 2021, deux questions se sont rapidement présentées à moi: comment m'assurer que les futurs participants de ma recherche aient - *vraiment* - vécu le flow ? Comment recruter des profils intéressés pour répondre à des questions sur ce thème si peu connu ?

C'est ainsi que m'appuyant sur des travaux de recherches académiques et sur un état de l'art exploratoire, j'ai élaboré un kit d'entretiens¹³ structuré autour de deux grandes finalités:

- disposer d'un outil d'entretien venant servir ma recherche en termes de qualification du profil interrogé ("flow-er" ou non "flow-er"), de recueil de données et d'exploitation de celles-ci;
- créer un artefact permettant d'introduire le sujet grâce à une immersion rapide et de clôturer l'interview avec ce que le flow-er souhaite en garder. Ainsi, une petite carte au format ISO a accompagné chacune de mes interviews. Cette carte a servi à introduire notre sujet au travers d'un court résumé du flow et a invité au récit de ceux de mes interrogés. Au verso, à l'issue de l'interview, la carte servait au flow-er à exprimer ce qui avait été le plus marquant pour lui dans son expérience de flow: la motivation intrinsèque à l'origine de son flow, écrite par ses soins et valorisable alors par lui et pour lui. Le flow-er était tout aussi libre d'y annoter quelque chose ou non, et de le partager ou non. Mon intention ici était d'évaluer le caractère intime du flow exprimé sur cette carte artefact.

Le 24 mars, un appel à contributions¹⁴ - sorte de *guerilla research* - intégrant une vidéo immersive sur le flow m'a permis de recruter six profils divers parmi les centaines d'élèves, alumni, équipes pédagogiques et fonctions supports de l'ENSCI sollicités: étudiants, architecte, sportif de haut niveau, designers, professeurs, artistes (danseurs, guitariste et pianiste). Partant de l'hypothèse que le flow pouvait être vécu par tous, mon intention était d'apprendre de tous les profils et de n'émettre aucun critère de sélection afin :

- d'évaluer la connaissance générale du sujet et d'apprendre de ce qui fait sa bonne compréhension;
- de découvrir tous les domaines et facettes que l'expérience optimale recouvre;
- de révéler les attributs de la "personnalité type" du flow-er;
- d'appréhender la survenance de la saturation: c'est-à-dire apprendre au fil des entretiens à quel moment chaque nouvelle interview ne produirait que des données déjà découvertes auparavant;
- de favoriser toute fortuité ou sérendipité dans cette phase critique de mes recherches.

¹³ cf. annexe kit d'entretien

¹⁴ cf. annexe appel à contributions

Le flow vécu par Raphaël survient sur une piste d'athlétisme quand il court un 100 mètres ou un 400 mètres.

A cet instant d'environ 10 secondes pour le 100 mètres - ou de 49 secondes pour un 400 mètres, il est *"seul"*, en dépit de la foule autour de lui et de la présence de son équipe avec qui il est si proche. *"On se sent vraiment seul dans son couloir à essayer de dépasser la personne qui est à côté (...) malgré la foule qui crie et encourage les autres personnes"*.

Pour parvenir au flow, une phase de préparation est absolument nécessaire: une heure d'échauffement pour une course-flow d'environ 10 secondes. Lors de cette étape, personne ne peut lui parler car il devient alors *"très désagréable"*. S'isoler et éviter de parler aux gens font partie d'une routine de course lui permettant d'être dans sa bulle et d'être à 100% concentré. Cette stratégie de changement de comportement est le seul moyen qu'il a identifié ayant un impact positif notable, et vérifié par ses soins, sur sa performance.

Ainsi, un rituel est machinalement mis en place par le coureur où, *"tics"* de préparation, visualisation mentale de chaque étape de la course, précisions et répétitions strictement identiques, s'enchaînent automatiquement avec rigueur.

La minute qui précède la course durant laquelle il *"n'entend plus rien"* autour de lui est le moment où il est le plus concentré, où il est *"maître de lui et de ses actions"*. Si par hasard, il *"entend quelqu'un du public parler ou (...) crier"*, c'est qu'il n'était pas du tout concentré. Son cœur bat alors à ce moment là *"très très rapidement"*.

Ce n'est que par le visionnage des vidéos des courses qu'il prend alors conscience qu'il y avait pourtant à cet instant précis *"une ambiance de folie et que les gens hurlaient"*.¹⁵

Gratitude envers son entraîneur et sa famille, soulagement après un énorme effort, contentement mais aussi fierté s'entremêlent et font progressivement place à la prise de conscience de - ce - qu'il vient de se passer. Le temps affiché sur le chronomètre, le retour de l'ambiance sonore et le sentiment d'accomplissement sont les balises qui le ramènent à la conscience, pourtant modifiée jusqu'alors, en totale fusion avec l'action.

Le flow est pour lui à la fois une recherche de confiance et de performance et le fruit d'une préparation longue de trois cent soixante cinq jours pour être au meilleur de sa forme le jour de ce championnat national libanais. Cette compétition annuelle, sorte de grand rassemblement sportif où les athlètes de son club expatriés reviennent au Liban pour faire cette course, *"est un événement qu'on attend chaque année en août"*.¹⁶

Lors de la plus belle des courses de Raphaël il y a six ans - qu'il a gagnée à 0,01 seconde près par l'avancée in extremis de son buste - il se souvient qu'il voyait en permanence le coureur devant lui. C'est le *"feedback permanent"* cher à Mihaly Csikszentmihalyi.¹⁷

« *Briser la glace des 11 secondes sur 100 mètres et des 50 secondes sur 400 mètres, gagner la course ou donner des points à son équipe* » sont clairement les buts que Raphaël se fixe, avec notamment, l'envie de dépasser ces *"temps symboliques qu'on se met en tête tout seul"*. Aujourd'hui, à 11,09', ces quelques centièmes d'écart avec ses ambitions sont à la fois rien mais aussi, il en a conscience, *"énormément de travail"*.¹⁸

¹⁵ cf. annexe interview Raphaël

¹⁶ ibid.

¹⁷ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p.86

¹⁸ ibid.

Ce qui est surprenant est la manière dont le sujet parle du flow comme un moment suffisamment fort pour souhaiter le revivre encore et encore.

Sensations, émotions ressenties, cet attrait pour réitérer à tout prix l'expérience optimale est effectivement avancée par M. Csikszentmihalyi comme étant la spirale hédonique infernale, c'est-à-dire *"lorsque cet individu est si obsédé par la cible qu'il cesse de trouver plaisir dans le présent"*.¹⁹

S'agissant du cas de Raphaël, l'obsession de moments de courses inédits a eu pour conséquences directes des blessures à l'ischio, comme ce claquage aux abducteurs de septembre, de courir les épaules trop relevées, de se sentir crispé dans ses appuis. Au-delà de ses expériences optimales, son vécu se serait également parfois situé à un autre endroit du paysage expérientiel: excitation, contrôle, relâchement et épuisement de ne plus avoir des objectifs nationaux une fois la saison finie.

"Se blesser, quand on est sportif, est normal". Pour autant, revenir après une blessure est difficile et le souvenir de ces *"dix belles secondes"* serait moteur pour lui, source d'une grande motivation et qui lui fait dire: *"c'est une motivation énorme car quand on est blessé, le meilleur moyen de revenir c'est de penser au flow"*.

Je comprends ici que la carte remise à la fin de notre interview - artefact de mon intention de donner à mes flow-ers la possibilité de comprendre, de se souvenir et de revivre leur flow - cristallise, pour aujourd'hui et pour les flow de demain, ce souvenir heureux.

Il y aurait un écueil à vouloir absolument obtenir une performance exceptionnelle grâce à la réunion des conditions tentant de favoriser celle-ci. *"Il y a un certain équilibre à trouver entre la concentration totale et le relâchement"*²⁰ nous apprend Raphaël.

Or, comment s'assurer, dans le cadre du travail, que les entreprises sauront encadrer ces expériences sans empiéter voire perturber l'état optimal en lui-même ou le caractère personnel voire intime de l'activité ?

Et réduire la fine frontière entre le professionnel et le personnel entraverait considérablement la capacité de cet autre flow-er, que nous appellerons Maxime, de vivre le flow au travail.

Pire, cela serait même inimaginable. Jeune étudiant de 19 ans dans le design, Maxime vit le flow dès lors qu'il dessine seul, qu'il soit dans sa chambre allongé au sol ou isolé du monde avec son casque sur les oreilles. *"Être seul est primordial"* c'est même la condition sine qua non avant toute expérience de flow possible. Le flow pour lui est l'occasion de se *"faire plaisir"* en dessinant quelque chose qui lui plaît.

Même si les composants techniques du flow, son *"confort matériel"*, pourraient être réunis - c'est-à-dire avoir en sa possession son critérium japonais, du papier, son casque de musique, avoir à disposition une pièce lui permettant d'être seul - ce moment à soi n'est pas compatible avec le monde du travail, car le flow au travail n'y est tout simplement *«pas possible»*.²¹

¹⁹ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004 op.cit.

²⁰ cf. annexe interview Raphaël

²¹ cf. annexe Interview Maxime



Dessin réalisé dans un état de flow, partagé par "Maxime"

En effet, si nous étudions les six caractéristiques du flow et les trois conditions nécessaires à sa survenance, bon nombre pourraient être présentes, exceptée une caractéristique: celle de *"l'absence de préoccupation à propos de soi"*²². Le jeune homme défend effectivement l'idée que *"dès qu'il y a une sorte d'impact ou d'impératif, quelque chose à prouver à quelqu'un, c'est un peu au final comme s'il regardait derrière mon épaule (...) donc il annulerait ce flow"*²³. Comme dans la physique quantique, lorsque l'on met un observateur, le résultat n'est plus le même.

²² Mihaly Csikszentmihalyi & Léandre Bouffard., *Le point sur le flow*, Revue québécoise de psychologie, Le bonheur 3.0, volume 38, n°1, 2017, p.66.

²³ cf annexe Interview Maxime

Habitué à la pleine maîtrise de chacun de ses mouvements, et rarement maladroit, Maxime nous confie rencontrer de nombreuses situations où il sait qu'il contrôle totalement son corps, où il se trouve dans la zone de contrôle du paysage expérientiel: *"habituellement j'aime beaucoup le contrôle comme je te racontais avec la cuisine où je vais surveiller tout ce qui se passe, même quand je me déplace. On m'a déjà fait la remarque. Je sais où est mon corps et comment il va bouger, tandis qu'il y a des gens qui sont maladroits, qui ne savent vraiment pas comment ils bougent.(...) Je suis très carré dans le jugement avec moi-même, tandis que quand j'arrive à dessiner de cette façon là, je me dis : cool , pour une fois je n'ai pas pensé et ça marche bien".*²⁴

L'image professionnelle renvoyée, le regard social spécifique au monde du travail et les codes comportementaux attendus propres à la culture d'entreprise apparaîtraient ici comme des points bloquant le flow des profils particulièrement sensibles à ces aspects.

Justement, à la question "les personnes ont-elles toutes les capacités et la même aptitude à vivre le flow ?", M. Csikszentmihalyi nous apprend que nous ne sommes pas égaux quant à nos aptitudes à connaître l'expérience optimale et qu'il existerait une "personnalité autotélique". Ainsi en rapport avec la réserve émise par Maxime, *"une conscience de soi excessive constitue un obstacle, (...) à l'expérience optimale. La personne constamment préoccupée par ce que les autres pensent d'elle, par la crainte de créer une mauvaise impression ou de faire quelque chose d'inapproprié ne peut vivre l'enchantement."*²⁵

Si la personnalité autotélique recouvre des prédispositions spécifiques alors combien d'individus seraient concernés par ce profil dit autotélique au sein des entreprises ?

Comment permettre aux salariés d'une entreprise de ne pas se soucier de leur ego quand ils prennent du plaisir dans leurs tâches au travail ?

Permettre une telle absence de préoccupation à propos de soi ne constitue-t-il pas la valeur d'une véritable politique d'inclusion au travail ?

Nous pouvons ici tirer la conclusion que le flow au travail engagerait l'entreprise dans un double rôle :

- endosser un rôle de garant vis-à-vis du caractère autotélique du flow vécu par le collaborateur, afin qu'il ne bascule pas dans la spirale infernale ou dans une course à la performativité ;
- mais aussi respecter (par souci d'inclusivité) le caractère personnel voire intime de l'activité, si important pour certains sujets.

Suivant ces considérations, y a-t-il une place au travail pour vivre des expériences hors norme et personnelles permettant un bien-être indéniable? Ou doivent-elles être reléguées à des activités extra professionnelles ?

²⁴ cf annexe Interview Maxime op.cit.

²⁵ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p.130.

Pour Ximena, époustouflante multi flow-er, femme et artiste plasticienne accomplie, le flow peut se vivre partout dans ses loisirs mais aussi dans son travail.

En réalisant la prouesse physique de marcher pendant vingt quatre heures sans s'arrêter, en dansant, en nageant en pleine mer, en dessinant des infimes détails de pierres etc...

Ce n'est pas dans une unique activité spécifique qu'elle vit le flow mais dans plusieurs, et c'est d'ailleurs en raison de cette palette incroyable de flow qu'elle n'a pas réussi à être l'aise pour inscrire sur la carte²⁶ ce qui est marquant pour elle dans toutes ces expériences: *"j'ai l'impression d'être réductrice et je suis nulle en synthèse donc je ne peux pas mettre un seul mot"*.

Élargir le format de la carte, son champ d'écriture ou reformuler la consigne font partie des réflexions que j'ai menées à l'issue de cet entretien passionnant.

Le profil très en marge de Ximena multi flow-er m'a également amenée naturellement à ajouter une question à mon guide d'entretien: *"le flow ne se vit-il qu'au travers d'activités artistiques ou créatives ?"*.

« Non !²⁷ » nous assure cette dernière en listant toutes les autres activités pratiquées et éligibles: sexualité, méditation, nage, ...

Que ce soit sur scène, dans l'eau ou dans sa pièce de création, avoir son espace dans lequel elle ne serait pas dérangée lui permettrait d'atteindre le flow, de se perdre alors dans son champ de vision, de plonger dans un espace où *"le temps n'existe pas pendant 3h"*.²⁸

L'expérience finie, une fois revenue à elle, elle se surprend à avoir terminé un dessin devenu comme étranger: *"tu le vois comme si c'était pas toi qui l'avais fait en fait"*.²⁹

Chacune de ses expériences optimales incroyables mettrait Ximena soit dans un état de plénitude (*"la tête est vide je suis à 100% dans ce que je fais"* ; *"tout moi est dédié à ça"*), ou comme elle le dit *"pleinement excitée"*, où le flow serait comme un état absolu de délivrance. Ce serait selon ses propos : *"une autre réalité spatio-temporelle"* dans laquelle elle serait *"décalée" du monde, "à côté du monde"*.³⁰

L'expérience optimale se vivrait par le corps ou par l'esprit donnant à son champ d'application une dimension infiniment variée.

La maîtrise du corps peut procurer un plaisir notable: *"le corps peu entraîné, l'œil insensible, l'oreille non musicale, le palais grossier, bref, les sens sous-développés apportent une information chaotique et des sensations frustrées. Si les fonctions du corps ne sont pas développées, la vie a peu de valeur, est morne et triste. Si quelqu'un contrôle ce que le corps peut faire et apprend à imposer un ordre aux sensations, il verra l'entropie céder la place à une agréable harmonie dans la conscience."*³¹

²⁶ cf. annexe kit d'entretien

²⁷ cf. annexe interview Ximena

²⁸ ibid.

²⁹ ibid.

³⁰ ibid.

³¹ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p.152

À en croire le chercheur Mihaly Csikszentmihalyi et notre intéressée, le corps ne procure pas cet état tout seul, il est accompagné d'un flux de pensées, de sentiments intrinsèquement liés à l'expérience optimale, de dépassement de soi et de défis offerts par l'activité.

Justement, une audition rimait avec angoisse pour Sophia.³²

Elle détestait les auditions qui la rendaient malade et lui faisaient systématiquement vivre le trou noir, l'oubli de ses morceaux et l'inconfortable impression de se focaliser sur ses mains.

Mais ce jour-là, à Périgueux, pour l'une de ces dernières - "énièmes" auditions de piano - où elle doit jouer un de ses morceaux préférés, un morceau de RAVEL, elle se dépasse. Alors qu'elle s'assoit et commence "le morceau en stress", d'un coup elle oublie que tous les gens la regardent, se retrouve "complètement seule dans la musique", "dans une sorte de bulle", où elle vit pleinement la musique pour un morceau "court mais très fort". 'C'est comme si dans ces 4 minutes on faisait un zoom dedans".

C'est "à la fin du morceau, où on reste les mains sur les touches cinq secondes, que cette sensation part au fur à mesure." Elle s'inscrit alors dans un long flottement entre le moment où elle arrête de jouer et le moment où les personnes applaudissent. Les notes se terminent. Et c'est à ce moment précis qu'elle se rend compte que ce qu'elle a vécu était quelque chose d'"hyper fort".

Elle aussi vit le lâcher prise et s'abandonne dans l'immensité de l'instant: "je ne réfléchissais pas à ce qu'il allait y avoir après (...) je ne savais pas où j'en étais dans la partition alors que j'ai une mémoire visuelle, donc quand je joue je sais si je suis en haut à droite de la deuxième feuille ou en bas à gauche de la quatrième, c'est juste que là, je jouais."³⁵

Qu'est-ce qui, à ce moment-là, a permis à Sophia de lâcher prise, de vivre l'instant sans stress, sans se préoccuper du public ?

Est-ce d'être dans un environnement de confiance où il n'y a pas d'enjeux ? S'agissant pour elle d'une des dernières fois où elle avait à le faire ?

Il semblerait que oui, si l'on en croit ce que nous a partagé Constantin - cet autre flower dont nous découvrirons plus tard l'incroyable récit - qui n'arrivait pas, à l'inverse, "à rentrer dedans", qui sentait que "ça n'allait pas tout seul".³⁶ Habitué depuis très jeune à jouer de nombreux instruments, il est effectivement resté médusé lorsqu'il s'est retrouvé face à ce piano à queue fièrement disposé dans le salon d'un de ses hôtes de soirée. Alors installé sur le siège, le flow ne vient pas : les touches ne sont pas familières, "le piano coûte cher", des "barrières"³⁷ entre lui et le flow s'érigent et, parmi le public de ce futur show improvisé, figurent également des personnes qu'il ne connaît pas trop.

Être disposé à partager un moment intime en public semble avoir un effet considérable sur les flow-ers.

Pour Sophia, à l'issue de l'audition, la joie de l'accomplissement et la fierté ressenties l'ont amenée à une impérieuse envie de revivre cet instant, tel qu'elle l'a indiqué dans le journal intime qu'elle tenait à l'époque, et même de re-passer des auditions.

³² cf. annexe interview Sophia

³³ ibid.

³⁴ ibid.

³⁵ ibid.

³⁶ cf. annexe interview Constantin

³⁷ ibid

Deux signaux me frappent alors: la variable "intimité" est de nouveau un enseignement phare de notre entretien, rendant l'expérience presque secrète. Mais aussi le besoin d'écrire le ressenti comme pour immortaliser cet instant éphémère et magique.

J'en déduis alors qu'il est encore plus souhaitable que le flow s'accompagne d'une initiative personnelle d'introspection, même très courte, ancrant la magie du souvenir heureux dans le possible du réel.

Le précieux témoignage de Sophia m'a permis de prendre conscience qu'un certain nombre de données avaient émergé au cours d'autres interviews et que j'avais, il me semble, atteint la saturation des données que les flow-ers pouvaient - si généreusement - me livrer sur l'expérience en elle-même. Il me fallait désormais explorer davantage sa faisabilité dans le monde du travail.

Ce que nous apprennent les interrogés c'est que le flow est connu (la vidéo n'a pas forcément été visionnée par tous les participants), fréquent, protéiforme et très personnel: *"on y met de soi"*³⁸. C'est une sorte de "déconnecteur" du monde, un moment avec soi-même où on s'abandonne dans un temps court mais fort. Le flow est un transformateur du temps et de l'espace. Les manifestations du corps seraient en veille, à en croire Ximena et Constantin, pour qui les besoins physiologiques d'aller aux toilettes ou de s'hydrater ne reviennent que lorsqu'ils quittent l'état optimal.³⁹ Souvent recherché par son auteur, il est fragile et demande des pré-requis systématiquement mentionnés par les sujets : une préparation, de la concentration, un environnement de confiance ou maîtrisé, et élément important: une absence d'impératif. Évoquer le souvenir du flow provoque une énorme motivation de refaire l'activité.

Sous le prisme du travail, selon les interrogés, le flow est souhaitable car *"on serait là où on devrait être"*, on *"le souhaite à tout le monde parce qu'il y a une magie"*⁴⁰. Il est rendu possible dès lors que le travail *"plait"*. Le flow adviendrait aussi quand on se sent vraiment bien dans notre métier, avec ce qu'on fait⁴¹ nous indique même Sophia qui vit aussi le flow quand elle travaille tard le soir dans des activités de recherches, notant ses idées sous forme de listes pour son projet d'agriculture urbaine.

Cependant - et il s'agit ici d'un enseignement pivot dans ma recherche - même si l'une des difficultés à son apparition serait la complexité d'avoir un moment à soi et pour soi, le flow ne doit pas être sacralisé au risque de perdre de sa saveur, de son naturel et la magie de l'instant. *"Ça doit être très dur au travail car avec la grosse charge mentale que l'on a dans nos sociétés c'est compliqué de se mettre dans sa bulle."* Là où c'est plus simple et *"possible de chez soi."*

A la suite de quoi se pose la question logique : le télétravail serait-il le futur endroit possible du flow au travail ?

Bien que tentante, l'hypothèse d'un concept de service interne de flow, à travers lequel l'entreprise parviendrait à réunir les conditions nécessaires à son apparition, ne semble pas à retenir, car elle n'apporterait pas une réponse appropriée aux besoins explicitement exprimés par les interrogés: que le flow au travail ne recouvre aucun enjeu de performance pour l'entreprise ou soit l'objet d'intention d'une meilleure productivité pour elle.

³⁸ cf. annexe interview Constantin

³⁹ cf. annexes interviews Constantin et Ximena.

⁴⁰ cf. interview Ximena.

⁴¹ cf. interview Sophia.

En revanche, la désirabilité (sous conditions) du flow au travail exprimée par les flow-ers, m'a amené à m'assurer de sa faisabilité et viabilité auprès d'experts. Je me suis particulièrement attachée à comprendre sa potentielle place dans l'entreprise au travers de deux partis pris de recherche: la révélation de compétences et le plaisir au travail. Notons que derrière le concept de plaisir au travail, j'entends les moments qui permettent de s'impliquer pleinement dans une tâche en éprouvant de la joie et en ressentant au fond de soi, de l'harmonie.



Et toi, quel est ton flow ?

Raconte moi le lieu précis où tu étais et avec qui, ce que tu faisais, quelles étaient tes attentes, comment tu te sentais avant de vivre le flow, avant que Waouh, le temps s'arrête

Et toi, quel est ton flow ?

Raconte moi le lieu précis où tu étais et avec qui, ce que tu faisais, quelles étaient tes attentes, comment tu te sentais avant de vivre le flow, avant que Waouh, le temps s'arrête

Et toi, quel est ton flow ?

Raconte moi le lieu précis où tu étais et avec qui, ce que tu faisais, quelles étaient tes attentes, comment tu te sentais avant de vivre le flow, avant que Waouh, le temps s'arrête

Et toi, quel est ton flow ?

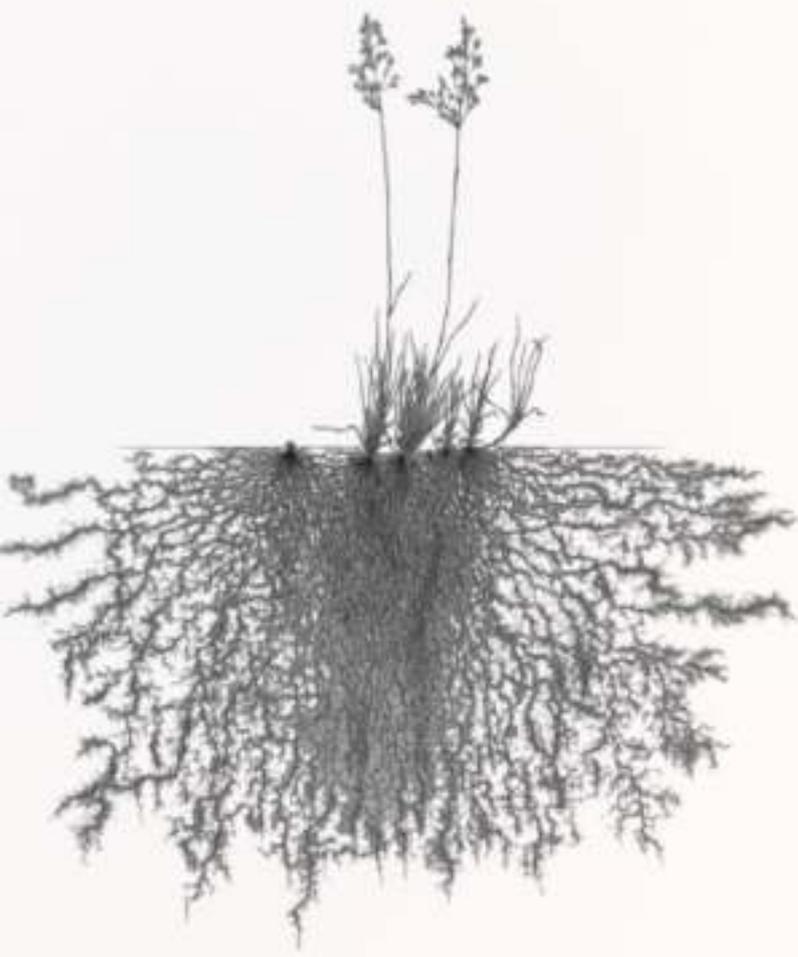
Raconte moi le lieu précis où tu étais et avec qui, ce que tu faisais, quelles étaient tes attentes, comment tu te sentais avant de vivre le flow, avant que Waouh, le temps s'arrête

Et toi, quel est ton flow ?

Raconte moi le lieu précis où tu étais et avec qui, ce que tu faisais, quelles étaient tes attentes, comment tu te sentais avant de vivre le flow, avant que Waouh, le temps s'arrête

Et toi, quel est ton flow ?

Raconte moi le lieu précis où tu étais et avec qui, ce que tu faisais, quelles étaient tes attentes, comment tu te sentais avant de vivre le flow, avant que Waouh, le temps s'arrête



Parmi ces raccourcis symboliques, à quoi ressemble ton absorption lors du flow ?



2. À quel endroit
le flow peut-il
se positionner ?

2.1 Le team flow: arme de coopération performative ?

Parmi les tendances lourdes post COVID⁴², créer du lien au travail dans des nouveaux lieux sociaux souvent distendus est un enjeu stratégique central pour les organisations. L'hypothèse de favoriser le team flow⁴³ prend ici tout son sens par son caractère coopératif, social et fédérateur.

En effet, le team flow est une *"expérience optimale impliquant l'absorption totale d'une équipe dans la réalisation d'une tâche ainsi qu'un état de conscience qui optimise ses performances"*.

Le tableau suivant présente les dix dimensions conceptuelles du team flow et illustre les verbatims de joueurs du jeu vidéo *Resident Evil*⁴⁴ en les comparant aux dimensions «équivalentes» du flow individuel.⁴⁵

Dimensions conceptuelles du team flow	Verbatims illustratifs (description du team flow)	Dimensions conceptuelles du flow individuel
1. But précis et partagé	« C'est au moment où Bam ! Tout d'un coup, on se polarise sur un truc et tout le monde avance. Clic clic clic c'est plé ! »	1. But individuel précis
2. Challenge équilibré	« On est à fond, parce qu'on a tout l'objectif de réussir ce truc difficile »	2. Challenge équilibré
3. Feedback individuel et d'équipe	« ...se tenir au courant et on peut pas en tuer un et que l'autre doit le faire »	3. Feedback individuel
4. Concentration	« Les joueurs vont tendre à aller vers un état commun de concentration ».	4. Concentration
5. Sentiment de contrôle	« On avait quand même une certaine maîtrise de la partie »	5. Sentiment de contrôle
6. Expérience esthétique	« La réaction de l'instrument ça procure...je sais pas comment dire...de la joie et de...de la puissance »	6. Expérience esthétique
7. Relâchement du temps	« Des fois j'ai l'impression limite que c'est un ralenti »	7. Perception altérée de l'écoulement du temps (accélération ou ralentissement)
8. Harmonie opérationnelle	« Ça s'enchaine, c'est fluide »	8. Fusion entre l'action et la conscience
9. Sentiment de fusion	« Ouais, le sentiment de fusionner »	
10. Extase	« J'avais l'impression d'être spectateur et de jouer les deux parties »	Extase*

Source: *La team flow, expérience optimale de coopération*⁴⁵

Les dimensions 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, très proches de celles du flow individuel, cohabitent avec deux nouvelles dimensions: 8 : « *Harmonie opérationnelle* » et 9 : « *Sentiment de fusion* ».

Par ailleurs, le team flow revêt deux formes distinctes de flow social: le *"co-active social flow"*: qui ne nécessite pas que les personnes interagissent (exemple faire le ménage avec ses colocataires en écoutant du heavy metal), l'autre est l'*"interactive social flow"*, quand les individus réalisent une tâche les plaçant en situation d'interdépendance positive (qui nécessite d'eux la mise en place d'une certaine coopération pour progresser, par exemple jouer au basket en équipe).

Vécu et raconté par deux flow-ers interrogés, je me suis rendue compte que mon guide d'entretien initial n'incluait pas ce cas d'expérience de flow en groupe. J'ai donc enrichi mon questionnaire de questions au fil des échanges.

⁴² Les RH à l'ère du Covid, Michel BARABEL ET Olivier MEIER, Exploration, podcast, épisode 3, <https://www.lab-rh.com/exploration>.

⁴³ Charles Walker, "Experiencing flow: is doing it together better than doing it alone?", *The Journal of Positive Psychology*, 5, 2010 p. 3-11 in Borderie Joceran, *La Team Flow, expérience optimale de coopération*, Biennale du CNAM, Paris, Juin 2015

⁴⁴ Jeu vidéo d'action japonais, se déroulant dans un univers d'horreur et scénarisant la menace de zombies. Développé par la société CAPCOM et conçu en 1996 par Shinji Mikami, Hideki Kamiya, Tokuro Fujiwara, le jeu rencontre depuis sa création un succès mondial et a été décliné en six films, série d'animation Netflix, nouvelles, romans, artbook et mangas.

⁴⁵ Ibid.

En effet, mon intention première était de collecter des données brutes laissant la magie de la spontanéité et de l'authenticité des récits opérer. C'est ainsi que j'ai reçu mes interrogés sans savoir s'ils avaient assurément vécu le flow et quel type de flow ils avaient vécu, me laissant ainsi porter par le flot de leur récit et l'envie de décrypter ensemble la nature de l'expérience, de faire de cette interview un arrêt sur expérience, un arrêt sur image.

Pour Constantin, l'un des deux flow-ers concernés, cette expérience de co active social flow s'est déroulée lors d'une des soirées créatives auxquelles il participe souvent. Cette fois-ci, il était accompagné de ses deux amis Hugo et Nels. Chacun travaillant sur un de ses projets, cet état a duré jusqu'à trois heures du matin, où ils se trouvaient *"dans une bulle mais ensemble"*. Tout comme Ximena⁴⁶, il a vécu le team flow sans besoin de s'ajuster ni de se parler : *"on a vécu la même chose en même temps"*. Aucun mot ne fut nécessaire pour comprendre que ses deux comparses avançaient sur leur travail, aucun ajustement nécessaire ou interaction pour prendre conscience qu'ils ressentaient au même moment comme *"une énergie créative"* mobilisatrice - la 8ème dimension d'harmonie opérationnelle du team flow - alors qu'ils faisaient pourtant tous les trois quelque chose de différent.

Cette énergie a *"rapproché le groupe car il n'y avait plus de barrières, de questions d'ego, pas de jugement (...), c'était même comme être dans une zone de confort."*

Les trois amis ont très certainement ici expérimenté de près la néguentropie coopérative. À l'échelle individuelle, il s'agit d'un état où *"l'ordre régnant dans la conscience permet à un acteur de se développer en relevant de nouveaux défis; à l'échelle collective, cela consiste en une harmonisation des consciences et des actions des membres d'une équipe, permettant à cette dernière d'accroître sa complexité, de s'enrichir de nouveaux répertoires de fonctionnement et d'accéder à un niveau supérieur de performances."*⁴⁷

Une précision est apportée par Constantin sur le fait que le flow est survenu selon lui car il connaissait bien ses amis : *"sans eux je ne serais pas resté jusqu'à 3 heures du mat' pour travailler"*. Une connexion s'était alors créée.

Mais que se serait-il passé si l'un d'eux n'avait pas été dans le même *"mood"* pour reprendre l'expression du jeune homme ?⁴⁸

Joceran Borderie⁴⁹ nous apprend, lui, que *"le fait qu'un joueur ne fasse pas ce qui est attendu de lui par ses coéquipiers semble être un des facteurs possible de la rupture de l'expérience optimale de coopération."*⁵⁰

Le Team Flow pourrait alors avoir une place dans le monde du travail à condition que les salariés ne perçoivent aucune forme d'intention, attente ou injonction de performance propre à l'activité, qui pourrait être véritablement contraire au caractère autotélique du flow et néfaste au climat de confiance. C'est là notre hypothèse de réussite.

Le flow au travail s'appliquerait-il donc particulièrement à des structures altruistes c'est-à-dire considérant *"plutôt leurs résultats comme une conséquence organique"* et *"qui essaient d'avoir des liens profondément authentiques avec toutes les personnes avec qui elles sont en rapport."*⁵¹?

⁴⁶ cf. annexe interview Ximena

⁴⁷ Borderie Joceran, *La Team Flow, expérience optimale de coopération*, Paris, Biennale du CNAM, Juin 2015.

⁴⁸ cf. annexe interview Constantin

⁴⁹ Docteur en psychologie sociale, game designer et scénariste, qui a écrit une thèse sur la quête du team flow dans les jeux vidéo.

⁵⁰ ibid.

⁵¹ Isaac Getz et Laurent Marbacher, *L'entreprise altruiste*, Editions Albin Michel, Paris, 2019, p.9-10

Tester en réel l'expérience d'une telle symbiose collective par le Team Flow, et auprès de différents types de structures, a justement fait l'objet d'une proposition de collaboration entre la structure GOSHABA et moi.

GOSHABA est une jeune licorne créée en 2014 par deux champions de l'industrie du jeu vidéo et Camille Morvan, chercheuse et docteure en neurosciences à Harvard. GOSHABA propose pour les recrutements des entreprises un outil de pré-qualification de candidats qui va révéler leurs réelles compétences à travers des jeux vidéo et des sciences cognitives. Primée au Concours Mondial d'Innovation, concours d'innovation numérique, Techinnov, Vivatech, EDF energy diversity award, etc., la licorne est aujourd'hui soutenue par cinq fonds d'investissement spécialisés en technologie et impact social." *Tous les RH veulent des softs skills mais ne savent pas comment les mesurer, c'est ce que propose GOSHABA*" (...) L'idée de Camille Morvan : proposer un outil qui permettrait à la fois de révéler les véritables potentiels des candidats, et qui répondrait aux besoins des entreprises de n'inviter en entretiens que ceux qui ont vraiment les compétences. Ainsi, son outil d'évaluation des potentiels viendrait répondre aux enjeux de compétitivité, auxquels sont soumis les entreprises, et de justice sociale pour les candidats.

Dans l'optique d'enrichir la réflexion sur notre sujet auprès d'autres terrains potentiels du flow au travail, j'ai souhaité recueillir des informations (de tout média ou format) soutenues par des experts du monde du travail.

Ainsi, à la suite d'une participation à la web conférence "*les RH hackent le digital*", j'ai voulu prolonger l'échange avec l'un des experts invité et réaliser un entretien exploratoire auprès de Camille Morvan.

Cette prise de contact heureuse a abouti à l'envie partagée de travailler ensemble sur la thématique du flow. Alors que se tenait à Arles en juillet dernier la 13ème édition des «*Napoléons*»⁵³ sous le thème «*Pleasures*», Camille est revenue vers moi pour m'inviter à participer à cet événement inédit, afin de de co-crée une expérience immersive de team flow à destination des participants présents sur les quatre jours de l'événement.

Notre dossier de candidature étant retenu par les organisateurs pour l'édition d'hiver au Val d'Isère, nous aurons l'opportunité d'analyser l'expérience optimale de team flow grâce à un terrain d'expérimentation professionnel et convivial.

Le flow pourrait également s'appuyer sur d'autres tendances émergentes post crise comme celle d'engager les collaborateurs en donnant des rendez-vous enthousiasmants⁵⁴, de faire réaliser que les différences sont des forces comme le défend la "*Théorie des intelligences multiples*"⁵⁵, de contribuer au bien être, de répondre aux besoins futurs de compétences socio émotionnelles⁵⁶ ou encore de s'armer et d'anticiper les enjeux futurs dans le domaine du recrutement et de l'évaluation des compétences.

⁵² <https://goshaba.com/>

⁵³ Communauté ouverte d'acteurs qui se réunissent autour de sujets d'innovation bienveillante, éthique et vertueuse: <https://lesnapoleons.com/qui-sommes-nous/>.

⁵⁴ *Les RH hackent le digital*, Aurélie VAUZEL, Episode 3, web conférence du 01/04/21.

⁵⁵ Développée par Howard Gardner dans les années 70, cette théorie soutient l'idée que les hommes sont tous intelligents et mais de façon différentes. Le psychologue cognitiviste liste huit intelligences complémentaires: logico-mathématique, linguistique, kinesthésique, musicale, interpersonnelle, intrapersonnelle et visuo-spatiale. Une huitième intelligence est ensuite venue se joindre aux autres : l'intelligence naturaliste. https://www.youtube.com/watch?v=8N2pnYne0ZA&ab_channel=ProjectZero

⁵⁶ <https://blog.talkspirit.com/le-futur-du-travail-en-europe-selon-mckinsey/>

2.2 Défis pour les organisations : les futurs besoins pour le bien-être au travail et l'expérience collaborateur

Aux fonctions strictement régaliennes - engageant la responsabilité des entreprises durant la crise - les RH devront également impulser des démarches innovantes pour réinventer un travail qui n'a plus de frontière, dont on ne perçoit plus le sens, ni la forme qu'il prend, ni le contenu ni même le temps qu'on doit y passer. Les RH devront nécessairement concentrer leurs activités sous deux aspects complémentaires: les fonctions régaliennes pour répondre aux injonctions de leur survie et les démarches innovantes pour répondre aux injonctions de réinvention que la crise a émises.

Les questions de la mobilisation et la pérennité de l'engagement des collaborateurs pour les entreprises⁵⁷ seront, elles aussi, des sujets majeurs et prioritaires. Ainsi, donner de l'air et faire grandir semblent dessiner de nouveaux axes managériaux et de nouvelles façons de vouloir encadrer le travail. 83% des DRH placent même l'engagement et la fidélisation des collaborateurs en tête des priorités de leur politique de gestion des talents !⁵⁸

Par ailleurs, l'hyper connexion et l'infobésité deviennent une norme et créent une saturation en termes de quantité d'informations gérables et absorbables par les individus. *"Nos vieux cerveaux d'Homo Sapiens en souffrent et ont besoin d'écologie mentale"*⁵⁹ c'est-à-dire d'une mise en adéquation entre les flux d'informations délivrés au regard des capacités réelles d'absorption. Dans ce contexte préoccupant, le rôle de l'organisation peut se traduire par une aide à l'organisation des flux d'informations (distinguer les moments de réflexion des moments d'interaction). L'organisation devra travailler sur la notion d'urgence ou créer des espaces et des temps propices à la concentration⁶⁰. Rappelons qu'en moyenne, *"une interruption de votre attention de 2,8 secondes double le risque d'erreur et une fois interrompu, il faut presque 30 minutes pour revenir complètement sur sa tâche"*⁶¹. L'hyperconnexion - s'établissant à 12h de médias numériques par jour - endommage considérablement notre mémoire et notre attention.

Le besoin physiologique d'une nouvelle expérience collaborateur semble ici essentiel.

L'organisation du futur voudra un présentiel à réinventer en créant des moments au service de la gestion des émotions, des périodes de travail personnel, l'expérimentation de nouveaux modes de travail, la compensation de la solitude vécue par tous avec la distanciation.

"La maîtrise de l'anxiété et de la dépression provoquées par la vie contemporaine exige une plus grande autonomie de chacun par rapport à l'environnement social. C'est dire que les réactions des individus ne doivent pas dépendre de récompenses et de punitions distribuées par la société. A cette fin, chacun devra apprendre à se récompenser lui-même, à développer son aptitude à se donner des buts et à trouver de la joie indépendamment des conditions externes" nous apprenait Mihaly Csikszentmihalyi.⁶²

⁵⁷ "Renforcer l'engagement des collaborateurs pour rebondir après la crise", Harvard Business Review, Billet de Blog du 09 novembre 2020.
⁵⁸ ibid.

⁵⁹ "Les RH à l'ère du Covid", Explorhation, podcast, épisode 3, 9 mars 2021 <https://www.lab-rh.com/explorhation>

⁶⁰ "Voici les deux choses qui mettent à mal votre capacité de concentration", Harvard business Review, Billet de blog du 13 novembre 2020
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/11/32141-voici-les-deux-choses-qui-mettent-a-mal-votre-capacite-de-concentration/>

⁶¹ <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/tout-savoir-sur-le-flow-l-experience-optimale-au-travail>

⁶² Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p 41.

Ces enseignements présentent une puissance de résonance sans pareille au lendemain de la crise mondiale du COVID qui a mis à rude épreuve notre maîtrise psychologique tant dans notre sphère privée que professionnelle.

Le Rapport technique du Ministère de l'Intérieur 2020 nous apprend justement que le confinement a mis en exergue la nécessité de préserver les capacités de résistances mentales tout autant que les capacités de résistance du système immunitaire.⁶⁹

Il semble que l'enjeu futur pour le monde du travail sera donc de favoriser et de renforcer la résilience à l'échelle des individus ainsi qu'à l'échelle des organisations.



⁶⁹ Eve Durieux, "Télétravail et confinement vers une coexistence vivable", Rapport Ministère de l'Intérieur, Mai 2020. Ce rapport de recherche et ses annexes (trois fiches réflexes) ont été rédigés dans un cadre professionnel. Ils ciblent les effets du confinement en France pendant le premier mois sur la population des télétravailleurs, et proposent des préconisations. La littérature et un recueil de témoignages ont contribué à ce travail.

Il s'agirait peut-être même au delà d'être résilient, de devenir "antifragile"⁶⁴ suivant le concept de Nassim Nicholas Taleb : "qualité [qui] a été vitale pour assurer le progrès de la civilisation humaine depuis les temps anciens". "Pour être vraiment efficace dans un monde de complexité, de hasard et de risque, vous ne pouvez pas vous arrêter à la résilience peureuse. Quand vous le pouvez, vous devrez trouver des opportunités pour croître dans le désordre et l'adversité."

"L'objectif devrait être d'aller au-delà de la résilience et de devenir antifragile."

L'écrivain, statisticien et essayiste propose une répartition de nos systèmes complexes (individus organisations, entreprises, idées) suivant trois types: les fragiles, les robustes et les anti fragiles, et où seraient :

- "Fragile : ce qui craint les événements inattendus
- Robuste : ce qui est indifférent aux événements inattendus
- Antifragile : ce qui profite des événements inattendus"

Pour Taleb, "l'anti fragilité est l'antithèse de la fragilité, soit des choses qui se renforcent ou s'améliorent lorsqu'elles sont confrontées à une certaine dose de stress, de force, ou de choc."⁶⁵

Vivre le flow pour des millions de personnes en dépit d'une telle crise mondiale a-t-il relevé du concept d'anti fragilité ? Transposé au monde du travail, dans quelle structure "antifragile" le flow serait-il alors possible ? Et être antifragile fait-il partie des compétences ou talents développés inattendus et provoqués implicitement par la crise ?

En couvrant les dimensions sociales, psychologiques ou encore comportementales du domaine des ressources humaines, j'ai pris le parti d'étudier le flow au travail sous le prisme du talent management pour appréhender - au-delà des compétences d'anti fragilité - comment le flow pouvait servir la révélation des potentiels.

2.3 Flow et talent management

Le potentiel, selon Camille Morvan, "c'est quelque chose que l'on a à réaliser, des ressources que l'on a". Ce sont les "capacités, aptitudes à, talents", selon Patricia Wendling.⁶⁶

Défini par Maurice Thévenet⁶⁷, le talent est "un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales"⁶⁸, et selon Roger et Bouillet⁶⁹ "de façon similaire, le talent consiste en des compétences clés exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance. Les talents sont considérés comme un sous-ensemble de compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres, sans qu'on puisse les définir à l'avance. C'est la performance exceptionnelle qui va révéler le talent, non une norme définie à l'avance".⁷⁰

⁶⁴ <https://medium.com/essentiels/antifragile-comment-prosp%C3%A9rer-dans-un-monde-de-chaos-et-dincertitude-d4da2823b667>

⁶⁵ ibid.

⁶⁶ cf. annexe enquête en ligne Patricia Wendling, DRH Human factor, grande influenceuse sur les réseaux sociaux professionnels

⁶⁷ Maurice Thévenet est professeur au Conservatoire national des arts et métiers et à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur la culture d'entreprise, le management, ainsi que le leadership.

⁶⁸ Maurice Thévenet , *L'Hyperbole des talents*, in J.-M. Peretti, dir., *Tous talentueux*, Paris, Eyrolle Editions d'organisation, 2009, p.420 in D'Armagnac Sophie, Klarsfeld Alain, Martignon Claude, *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*, @GRH, 2016/3 (n° 20), p. 9-41

⁶⁹ Alain Roger est un philosophe et écrivain français et Denis Bouillet est un consultant, formateur, coach professionnel. Alain Roger et Denis Bouillet, *Talents et potentiel*. in J.-M. Peretti, dir., *Tous talentueux*, Paris, Eyrolles Editions d'Organisation, 2009, in d'Armagnac Sophie, Klarsfeld Alain, Martignon Claude, *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*.

⁷⁰ ibid.

L'expérience optimale ne donnerait-elle pas lieu à une performance exceptionnelle telle que soulevée par Roger et Bouillet ?

Pour nos experts ou nos flow-ers, le flow au travail est plutôt souhaitable, parce que cela voudrait dire que *"le travail que l'on fait correspondrait à la fourchette supérieur de nos compétences et de nos skills"*⁷¹.

En revanche, il serait conditionné à une introspection préalable ou une aide à sa conscientisation: *"Si on t'apprenait à savoir ce que tu aimes [faire], tout le monde serait heureux"*.⁷²

Je propose ici de concentrer notre réflexion en matière de talent management autour de la captation possible des talents et de leur révélation.

2.3.1 Recrutement

*"4% des nouvelles recrues quittent leur job le 1er jour et 22% dans les 45 premiers jours, en premier lieu parce qu'elles ne sont pas épanouies. S'assurer, avant la sélection d'un candidat, que les missions que l'entreprise souhaite lui confier seront sources de plaisir réduit les risques de rupture contractuelle."*⁷³

Le bon matching comme proposé par So Many Ways avec son outil "Wocoscope"⁷⁴ permet par exemple de faire le point sur ce qui mettra l'individu dans une dynamique positive car correspondant à qui il est profondément.

Le recrutement semble être un moment clé dans la bonne correspondance entre les talents, connus ou non du candidat, et le poste sur lequel il postule.

Si nous tirons ce fil, les fiches de poste et tous types de communications de recrutement pourraient être des médias, véritables vecteurs de sensibilisation et d'information au flow pour le candidat, présentant explicitement le flow et ses occurrences possibles.

Ces communications pourraient être des opportunités de concrétiser véritablement le souhait des organisations de mettre l'authenticité et la singularité, inhérentes au flow, au cœur des activités du travail, devant tout critère strictement économique.

Il s'agirait alors de re-questionner l'expérience candidat actuelle en indiquant, par exemple, dans ce type de formalisation ce qu'est le flow, comment il peut survenir, et quels sont les enseignements à tirer pour le salarié, pour lui et uniquement lui, sans intention de quelque forme de rétribution pour l'entreprise. Les nouvelles attentes des candidats observées par la DRH Patricia Wendling sont en effet *"que l'entreprise prenne davantage compte de l'Humain"*, lui et sa singularité.

Du côté des organisations, les nouvelles raisons d'être émergentes dans le monde entier⁷⁵ illustrent en quoi l'authenticité des relations dans les organisations est un signal faible important pour notre sujet.

⁷¹ cf. annexe interview Camille Morvan

⁷² cf. annexe interview Constantin

⁷³ <https://lejournaldeleco.fr/le-plaisir-au-travail-du-savoir-faire-a-laimer-faire/#.YZOCNL3MLCU>

⁷⁴ <https://www.somanyways.co/test-orientation-professionnelle/>

⁷⁵ Isaac Getz et Laurent Marbacher, *L'entreprise altruiste*, Paris, Editions Albin Michel, 2019, p.11

2.3.2 Révélateur de compétences: le flow du savoir-faire à l'aimer faire ?

Selon Patricia Wendling, *“la lettre de motivation, le CV, lors de l'entretien d'embauche, et tout au long de la collaboration”* permettraient de révéler les potentiels des collaborateurs. *“On est dans un monde qui veut nous faire croire que nos capacités sont limitées alors qu'elles le sont beaucoup moins qu'on ne le croit (...) car on exprime son potentiel dans un cadre hyper restreint”* selon Camille Morvan.

Il y aurait en effet des moments fondamentaux qui nous permettent de révéler des capacités hors du commun, qui nous permettent de nous accomplir, de trouver notre place dans le monde. Précisément, *“derrière un projet réussi, une innovation féconde ou une initiative prometteuse, il y a toujours des gens qui se sont dépassés”, qui ont utilisé leurs talents souvent cachés.*⁷⁶

Les conditions pour révéler le potentiel et les talents sont multiples selon Patricia Wendling: *“autonomie et confiance accordées, esprit d'initiative encouragé, confiance en soi, encouragements, reconnaissance et droit à l'erreur”*. Pour la docteure en neurosciences Camille Morvan : *“il faut qu'il y ait suffisamment d'espace pour qu'on puisse exprimer son potentiel, si on micro manage ça ne marche pas,(...) il faut qu'il y ait une écoute mutuelle, il faut qu'il y ait de la communication, des opportunités de présenter son travail, aussi parce que parfois le potentiel n'est pas remarqué par le manager.”*

Et, quand ce que je sais faire s'avère être ce que j'aime faire, je dispose alors d'une appétence c'est-à-dire d'une *“tendance qui porte vers ce qui peut satisfaire les penchants naturels”*.⁷⁷

Identifier ses appétences est une démarche introspective qui nécessite d'explorer les activités sources de plaisir et qui permettrait de qualifier et de recenser les appétences afférentes aux activités. Par exemple, les appétences d'originalité, d'esthétisme, de créativité et de conceptualisation peuvent être toutes détenues par des personnes ayant des métiers recouvrant des compétences techniques pourtant très différentes telles que celles de cuisinier, paysagiste, décorateur d'intérieur ou web designer.⁷⁸

Alors que notre rapport au travail et à l'entreprise est bouleversé, recourir à un bilan de compétences ou d'appétences, peut être à l'origine de plus d'épanouissement et de sens dans toutes les sphères de sa vie car permettant d'identifier et d'exploiter - par soi et pour soi - ses talents cachés.

Testé pour la première fois à Deauville le 23 mai 2019 la Chambre de commerce et d'industrie Seine Estuaire, le recrutement par les appétences est une illustration d'un mouvement émergent autour du plaisir au travail.

*“Par le biais d'une appli, les candidats font un choix parmi 18 appétences, telles que faire du beau, redoubler d'astuce, faire plaisir aux autres ... Et, en fonction de leurs résultats, on les dirige dans l'un des six espaces où ils découvrent les missions et les jobs en lien avec leurs zones de plaisir.”*⁷⁹

Reste à appréhender dans quelles conditions le flow - issu de ces activités professionnelles génératrices de plaisir et de révélation des potentiels - peut se produire au travail.

⁷⁶ Alain Gosselin, *“Sachez découvrir les talents cachés”*, Revue Gestion, mars 2020, p.46 à 49.

⁷⁷ <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/appetence>

⁷⁸ <https://lejournaldeleco.fr/le-plaisir-au-travail-du-savoir-faire-a-laimer-faire/#close-ep> op.cit.

⁷⁹ <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-plaisir-au-travail-ca-veut-dire-quoi-1343850>

**3. Domaine de
définition:
le flow un état
optimal
exploitable par
l'entreprise ?**

3.1 Paroles d'experts

Atteindre le flow peut, dans certains cas de figure, ne pas être possible. Pour d'autres cas, il serait même non souhaitable.

Je vous propose ici - et en tenant compte de ces limites - de rythmer notre réflexion par la richesse de l'apport des experts afin de délimiter les territoires de faisabilité du flow au travail.

Tout d'abord, des obstacles externes à l'expérience optimale peuvent bloquer son apparition. Lorsque, par exemple, les conditions de travail sont extrêmement rudes: *«Outre les limites internes, il existe de puissants obstacles externes à l'expérience optimale, ces derniers étant naturels ou sociaux. Par exemple, les conditions de vie excessivement rudes de l'Arctique ou du désert de Kalahari restreignent les possibilités de jouir de la vie.»*⁸⁰

En entreprise, une absence de règles - "condition d'anomie"- où quand elles sont confuses, entraîne ce même blocage du flow: *"lorsque les gens ne savent pas ce qui est permis ou défendu, ni ce que l'opinion publique valorise, leur comportement devient erratique et perd son sens."*⁸¹ La profonde crise de sens⁸² que rencontre bon nombre de salariés dans leur missions serait alors un point de blocage à l'expérience optimale.

Pour Karine Behier, experte en psychologie du travail que j'ai questionnée pour ma recherche, des conditions demeurent fondamentales à la faisabilité du flow dans l'univers professionnel.

*"Le flow n'est pas un processus sur lequel on a la main".*⁸³ Il existerait en effet des "indications mais aussi des contre-indications à vivre le flow".

Notre experte nous apprend que le flow, bien qu'ayant fait l'objet d'études, peut pour certains individus, *"générer des crises psychotiques pour des personnes qui seraient dans des états de santé psychiques particuliers. C'est tous ces mécanismes cognitifs qui doivent être compris et étudiés [par l'entreprise]."* Pour d'autres, *"on peut vouloir bien faire et créer des situations qui peuvent être compliquées pour les personnes. Par exemple, dans un groupe, si certaines personnes vont plus vite dans l'état de flow que d'autres, ça peut créer un vrai mal-être".*

Or, ce risque bien trop important demanderait à la structure une capacité d'accompagnement individuel et spécifique. Comment garantir un encadrement individualisé sécurisant le flow au travail ? *"Comment on encadre l'usage, même si le point de départ est positif, avec l'idée de faire évoluer les conditions de travail ?"*⁸⁴

Notre sujet demande une maîtrise du flow par la structure et de *"l'avoir vraiment pensé en amont; de ne pas y aller en se disant on verra".*

Pour l'experte en psychologie du travail, le sujet du flow au travail relève aussi nécessairement du registre de l'éthique: *"L'entreprise peut générer un mouvement où il y a du plaisir, mais dans quel objectif ? Qu'est-ce que ça sert ? Quel est l'objet de sa mise en œuvre ?(...) Est-ce pour un meilleur vécu des personnes ou une plus grande productivité ? Est-ce que ça sert à l'individu d'abord ?(...) [Car] la notion d'éthique est primordiale dans l'aménagement de nouvelles techniques."*⁸⁵

⁸⁰ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p 132.

⁸¹ *ibid.*

⁸² <https://www.marianne.net/economie/economie-francaise/airbus-4-000-salaries-aux-abonnes-absents-pendant-le-confinement>.

⁸³ cf. annexe entretien expert Karine Behier

⁸⁴ *ibid.*

⁸⁵ *ibid.*

L'adhésion totale et la confiance, en tant qu'actions conscientes de l'individu, sont des prérequis à intégrer nécessairement pour une expérience optimale au travail. Il s'agit d'ailleurs du même cadre déontologique de confiance dans la pratique de l'hypnose.

Ainsi, l'expérience optimale pourrait apparaître dans un format de *co active social flow* où l'individu aurait la possibilité de façon singulière d'y accéder - car permis grâce à un climat de confiance; tandis que l'*interactive social flow* ne serait pas souhaitable au travail dans le sens où il y aurait une intention pour l'entreprise de le provoquer.

Le caractère éthique du flow pourrait être croisé avec ce qu'André Gorz nomme le capital humain et poserait la question de son exploitation: «*Le capitalisme moderne, centré sur la valorisation de grandes masses de capital fixe matériel, est relayé de plus en plus rapidement par un capitalisme postmoderne centré sur la valorisation de capital dit immatériel, qualifié aussi de "capital humain", "capital connaissance" ou "capital intelligence".*»⁸⁶

"Les tâches immatérielles requièrent en effet du travailleur postfordiste des capacités multiples : communiquer et coopérer avec ses collaborateurs ; fonctionner dans un collectif ; analyser et synthétiser des données ; être inventif, créatif, imaginatif, etc. ; bref, une véritable implication subjective. Toutes ces aptitudes et compétences acquises et développées, au-delà de l'entreprise et même de l'éducation formelle, dans les interactions quotidiennes, résultent de l'expérience commune de la vie en société. Autrement dit, selon la formule de Gorz, le travail de production dépend dans une large mesure du travail de «production de soi». "(...)"⁸⁷

"Ce « nouveau capital fixe » n'est pas du travail accumulé ; il est d'essence sociale, commun à tous puisque ces savoirs, tout comme les autres capacités humaines, participent d'abord de l'humanité des individus et de la culture de l'humanité et n'accroissent la productivité du capital que par-dessus le marché, sans y avoir vocation. Les créations cognitives, esthétiques ou idéelles ont une valeur intrinsèque et se situent, par essence, en dehors de l'économie, avant d'être moyen de production. Il existe une différence irréductible entre valeur (économique, marchande) et richesse (intrinsèque): ceci constitue l'apport spécifique de Gorz."⁸⁸

Si l'on considère le flow comme une "*production de soi*" alors l'expérience optimale serait inutilisable pour l'entreprise - car intrinsèquement en dehors des champs d'objectivation, de marchandisation ou d'exploitation possible - et relevant d'un bien commun, de nature profondément sociale plutôt qu'économique.

Notre experte n'a pas identifié à ce jour de grande entreprise "*prête à accueillir une démarche de flow*"⁸⁹ dans le sens où cette structure doit être capable d'établir un climat/contrat de confiance réunissant les conditions de révélation du potentiel et de plaisir au travail.

⁸⁶ André Gorz, *L'immatériel*, Paris, Galilée, 2003 in Gollain Françoise, « L'apport d'André Gorz au débat sur le capitalisme cognitif », *Revue du MAUSS*, n° 35, 2010, p. 541-558.

⁸⁷ «Entretien avec Carlo Vercellone, Patrick Dieuaide, Pierre Peronnet », Alice, n°1, automne 1998 in Gollain Françoise, « L'apport d'André Gorz au débat sur le capitalisme cognitif », *Revue du MAUSS*, n° 35, 2010, p. 550.

⁸⁸ Ibid. p. 552.

⁸⁹ cf. annexe entretien expert Karine Behier

Néanmoins certains secteurs semblent plus propices pour accueillir l'ensemble de ces paramètres: les secteurs de l'art, du sport, de la création mais aussi du monde du soin ou de l'accompagnement médical. *"Il y a des terrains où on va le provoquer [le flow] notamment dans les métiers où il y a une expression, idem dans les métiers du soin ou de l'accompagnement où il y a l'usage de cet état de conscience modifié."*⁹⁰

La bienveillance, l'absence de jugement, la confiance et la probité, davantage possibles dans certains secteurs, interrogent alors le potentiel des entreprises libérées pour notre recherche.

L'entreprise libérée pour est Isaac Getz *"une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes - eux et non leur patron - d'entreprendre"(...).*⁹¹ *On libère l'entreprise pour le bien-vivre des salariés, pas pour les résultats économiques. S'il y a la moindre ambiguïté à ce sujet dans la tête des dirigeants, la démarche est vouée à l'échec. Certes, sans résultats, l'entreprise s'asphyxie, mais on ne vit pas pour respirer, on respire pour vivre.*⁹²

Dans quelles mesures la philosophie des entreprises libérées, reposant sur la mise en place de conditions de bien vivre au travail, serait-elle compatible avec ce contrat de confiance et cette éthique nécessaires au flow ? Lesquelles pourraient être suffisamment matures et sécurisantes pour appréhender le flow au travail ?

Il pourrait s'agir de ces entreprises évoquées par Karine Behier qui *"participent activement d'un écosystème global - principe d'homéostasie - considérant ce qu'elles génèrent en tant que contributrices de ce système global"*; considérant par ailleurs qu' *"à l'intérieur d'elles-mêmes cohabitent des écosystèmes singuliers que sont les salariés"*⁹³. Ces rares entreprises ou structures s'inscrivent dans un changement de paradigme profond et intègrent la préservation des rythmes humains. Ce sont des structures où l'on *"prendrait la mesure de la complexité sans aller trop vite dans la résolution de problème"*... Ici le flow au travail permettrait alors pour Karine Behier *"qu'une pluralité d'individus modifient leur rapport à eux-mêmes, qu'ils soient dans une compréhension de processus, une meilleure compréhension de l'autre, (...) ce qui participerait à un changement plus global. L'entreprise peut amener ces transformations."*

Toutefois, le flow, comme le plaisir qu'il provoque, sont spécifiques et singuliers et ne peuvent s'inscrire dans une forme globalisante pour l'experte en psychologie du travail qui s'attache dans son métier à l'inverse : *"à singulariser, révéler ce qui fait sens pour chaque individu"*.

Si la singularisation de l'expérience optimale est cruciale, en quoi pourrait-elle trouver sa place dans les formes de travail individualisantes et sécurisantes telles que le freelancing ou le télétravail ?

⁹⁰ cf. annexe entretien expert Karine Behier op.cité

⁹¹ *Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted*, California Management Review, 2009. in <https://www.capital.fr/votre-carriere/lentreprise-liberee-ce-nest-pas-que-du-bien-etre-1342389>

⁹² Ibid.

⁹³ cf. annexe entretien expert Karine Behier

3.2 Le flow: une frontière pro-perso à ne pas franchir?

“Le nouveau monde est intrusif. La visioconférence expose l’environnement familial ou personnel et peut être perçue comme une atteinte à la vie privée.”⁹⁴

Aujourd’hui, les rares occasions purement privées deviennent précieuses et nécessaires à conserver. Sommes-nous prêts à confondre les deux sphères de nos vies au point d’inviter nos collègues aux mariages, de faire des réunions avec notre manager et notre équipe depuis son salon ?

Selon Sandra Fillaudeau⁹⁵, *“Equilibre vie pro-vie perso, (...) sous-entend que la vie pro et la vie perso sont deux entités, séparées, hermétiques. Or, il y a la vie, point.”*

Il serait donc réducteur de se priver des trésors qui se trouvent dans cette frontière riche et poreuse⁹⁶ du professionnel et du personnel. Les compétences acquises peuvent nourrir réciproquement l’une ou l’autre sphère, conjointement mais rarement séparément.

“L’année 2020 a fait éclater au grand jour la porosité des sphères pro et perso et rendu pressant le besoin d’intégrer cette donnée dans la manière dont on pense dorénavant le travail. L’absence de limites, aussi bien physiques que temporelles, entre les activités professionnelles et le reste de la vie, a été si forte et brutale qu’elle a créé une réelle souffrance chez un grand nombre de personnes et ce, quelles que soient les circonstances de vie (avec ou sans enfants, salarié-e ou indépendant-e...). Coincées entre une réunion Zoom, des devoirs à faire faire et des repas à préparer, ou sans la possibilité de couper le soir pour aller retrouver ses ami-es, on se rend bien compte que l’on a besoin de séparations, de sas, entre les différents moments de vie. Il y a un enjeu de taille aujourd’hui sur la création de nouvelles limites, dans un contexte de pérennisation du télétravail”⁹⁷

Comme Sandra Fillaudeau, nous faisons le constat d’un besoin existentiel de nous réapproprier notre espace-temps, de réinventer notre rapport au monde et à nos activités. Notre quête ne serait-elle pas de pouvoir nous réaliser sans crainte dans notre entière singularité, chez nous tout autant que dans le monde du travail ? Ne serait-ce pas là l’objet de toute politique d’inclusivité ou de freelancing réussi ?

La question sous-jacente que soulève le flow est de savoir comment être pleinement et inconditionnellement soi au travail en pleine harmonie et sécurité à l’heure où notre image professionnelle est exposée - littéralement- sur grand écran.

S’interroger sur ce que nous souhaitons rendre public et ce que nous souhaitons garder intime, tout comme nos flow-ers nous l’ont également appris, est crucial et nous permettra de réinterroger notre identité et notre mission au Monde, incluant évidemment celui du travail. Le rapport intime/public suggère un choix délibéré de ce que nous souhaitons laisser transparaître, de ce qu’il convient de préserver pour soi et sans crainte.

⁹⁴ La feuille de route des DRH: renforcer l’expérience collaborateur pour améliorer l’expérience client, Harvard Business Review, billet de blog du 08 avril 2021

⁹⁵ Créatrice du podcast Les Équilibristes et de la plateforme de conseil “Conscious Cultures”.

⁹⁶ <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/vie-pro-perso-equilibristes-sandra-fillaudeau>
utm_content=buffer459da&utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=buffer

⁹⁷ ibid.

La vague de télétravail sans précédent a, elle aussi, donné lieu à des modifications de nos usages du quotidien, brouillant davantage la frontière entre l'intime et le public. Des guides, des modes d'emplois de différents Ministères⁹⁸, des rapports de recherche encadrant ce nouveau mode de travail, outillent la population d'un monde inconnu, celui qui métisse les univers de notre vie et à qui l'on prête des perspectives séduisantes: *"L'objectif [ici] est « d'ouvrir une fenêtre » pour s'investir, se sentir bien dans ce nouveau rythme spatio-temporel, et peut-être même développer de nouvelles perspectives personnelles et professionnelles."*⁹⁹ La rencontre de deux mondes serait alors génératrice de bonheur. D'accord. Mais dans quelle mesure ?

Si la frontière entre vie professionnelle et vie privée n'existe pas, qu'en est-il de notre droit à la déconnexion ?

Bien sûr, le droit à la déconnexion instauré par la loi dite « Loi travail » du 8 août 2016, en vigueur depuis le 1er janvier 2017, de l'article L. 2242-17 du Code du travail. est encadré par la loi¹⁰⁰ et vise à:

- assurer le respect des temps de repos et de congés,
- garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale ;
- protéger la santé des salariés.

Néanmoins, le *"Code du travail ne définit pas les modalités d'exercice du droit à la déconnexion et prévoit que celles-ci doivent être déterminées au niveau de l'entreprise, par le biais d'un accord employeur-salariés."*

L'absorption totale qui caractérise si bien le flow pour nos interrogés ne pourrait-elle pas être rendue possible par son inscription dans le droit formel à la déconnexion ? Si pour atteindre le flow il faut une forme de déconnexion, comment peut-on l'atteindre au travail ?

Réfléchir à la place du flow au cœur de nos activités re-questionne notre rapport à lui, notre raison d'être ainsi que notre identité. Il semblerait aussi, et de manière plus névralgique, qu'il réinterroge le futur de notre travail.

⁹⁸ <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/teletravail-et-travail-en-presentiel>

⁹⁹ Eve Durieux, *"Télétravail et confinement vers une coexistence vivable"*, Rapport Ministère de l'Intérieur, Mai 2020

¹⁰⁰ <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14652>

4. Le plaisir au travail en 2050: workshop design fiction

En échangeant avec Cédric Péan, fondateur de l'agence de conseil DIGITALinkers¹⁰¹ (DL) dans laquelle je travaille, je découvre un réel souhait de garantir sans condition le plaisir que ses collaborateurs ont dans leurs activités au sein de l'agence.

Valeur forte au sein de l'agence, c'est dans cette philosophie qu'il a bâti la structure avec son associé afin de permettre à chacun de se sentir bien dans son travail, d'y prendre du plaisir et de s'épanouir dans ses projets professionnels et personnels. Cédric part du postulat qu'un collaborateur qui incube et donne vie à des projets, même personnels, au sein de l'innovation lab est un collaborateur qui prendra du plaisir pour venir travailler chez DL. Aujourd'hui, il est motivé par le fait de proposer à ses collaborateurs une marque employeur alignée sur leurs véritables besoins, une marque employeur qui soit en accord avec les nouveaux enjeux RH que la crise sanitaire soulève.

Après avoir réalisé, lors d'un séminaire annuel, des premiers travaux d'enquête interne sur le plaisir actuel des collaborateurs dans leurs activités, il souhaite appréhender en prospective quelles seraient les évolutions futures des usages et des comportements au travail pour dessiner une stratégie RH adaptée.

Les incertitudes, les nouveaux usages et les nouveaux besoins soulevés par cette crise l'ont amené à exprimer un besoin de design fiction¹⁰² auprès de Manon Philippe¹⁰³ et de moi-même afin de croiser nos réflexions et d'alimenter celles que je mène pour ma thèse professionnelle.

La problématique - que nous avons pu reformuler- nous invite à nous interroger sur les impacts du plaisir au travail en 2050 particulièrement sur les thèmes de compétences et d'organisation en entreprise. Le plaisir au travail en 2050 redéfinit-il le travail dans son ensemble ? Quelles seraient les macro opportunités pour DIGITALinkers ?

Cette problématique de plaisir au travail, au centre de notre propos, nous amène à mesurer la faisabilité et les conditions d'émergence du flow au travail avec une approche de design fiction.

Afin d'apporter une réponse au brief de Cédric Péan centrée sur les besoins des collaborateurs de l'agence, nous lui avons proposé d'organiser un workshop auprès d'eux avec comme livrable: l'identification de macro opportunités grâce à la construction d'un récit fictionnel par les participants.

Pour ce faire, nous avons structuré notre démarche de la façon suivante:

- Organisation d'un point de cadrage du besoin auprès du sponsor
- Veille prospective comprenant:
 - Les facteurs macro environnementaux majeurs, les signaux faibles ainsi la sélection des tendances lourdes de notre terrain d'étude - le futur du travail dans les 30 prochaines années.
 - → L'ensemble de ces données a été recueilli et catégorisé via le cadre d'analyse stratégique PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal).
 - les imaginaires associés à nos réflexions: films, livres, BD etc...
- Définition d'un protocole d'idéation pour le récit fictionnel lors du workshop.
- Design du workshop (déroulé, séquence, création d'outils d'animation et de facilitation d'un workshop collaboratif)

¹⁰¹ Agence de conseil mixant les expertises en matière de data et de design, créée en 2015

¹⁰² cf. annexe brief design fiction Cédric Péan

¹⁰³ Designer chez DIGITALinkers

- Kick off du projet: partage de la problématique et présentation de la démarche de design fiction à travers les objectifs du workshop
- Ciblage des profils (afin de permettre la libre et riche expression de chaque participant) et recrutement de participants
- Réalisation du workshop (prévu début 2022)

Notre travail préparatoire nous a jusqu'ici permis de concevoir les outils et artefacts suivants¹⁰⁴:

- une carte d'identité utilisée pour le cadrage du besoin client afin de structurer le brief client.
- un journal fictif titré *Futura*: artefact retraçant le monde en 2050 et reprenant les éléments stratégiques PESTEL recueillis dans le cadre de la veille prospective. Ce journal permet aux participants du workshop d'être totalement immergés dans l'univers du monde du travail en 2050.
- un plateau de design complet permettant l'élaboration du contexte global. Il comprend:
 - des cartes de facilitation afin de dynamiser, faciliter et rythmer les réflexions individuelles et collectives des participants;
 - des cartes d'aide à destination des joueurs afin de structurer le récit, favoriser la créativité et le changement d'angle de vue;
 - un template de restitution du récit fictionnel élaboré par les participants.
 - un guide du facilitateur.

Avant de pouvoir tester en réel notre protocole lors du workshop, je vous propose un tour d'horizon des outils et artefacts conçus.

¹⁰⁴ Conçus par Manon PHILIPPE et alimentés de nos réflexions conjointes.

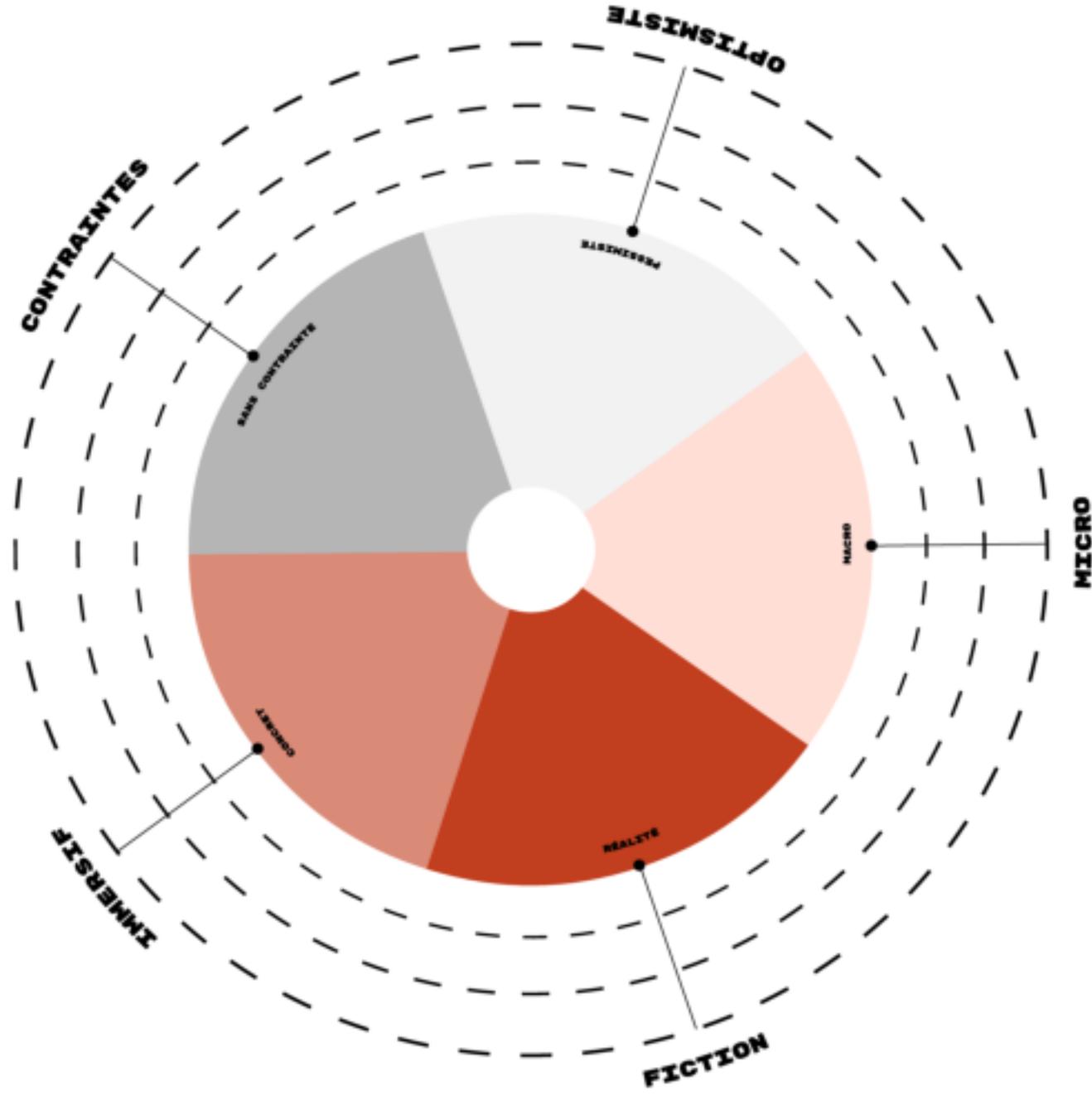
CARTE D'IDENTITÉ CARTE D'IDENTITÉ

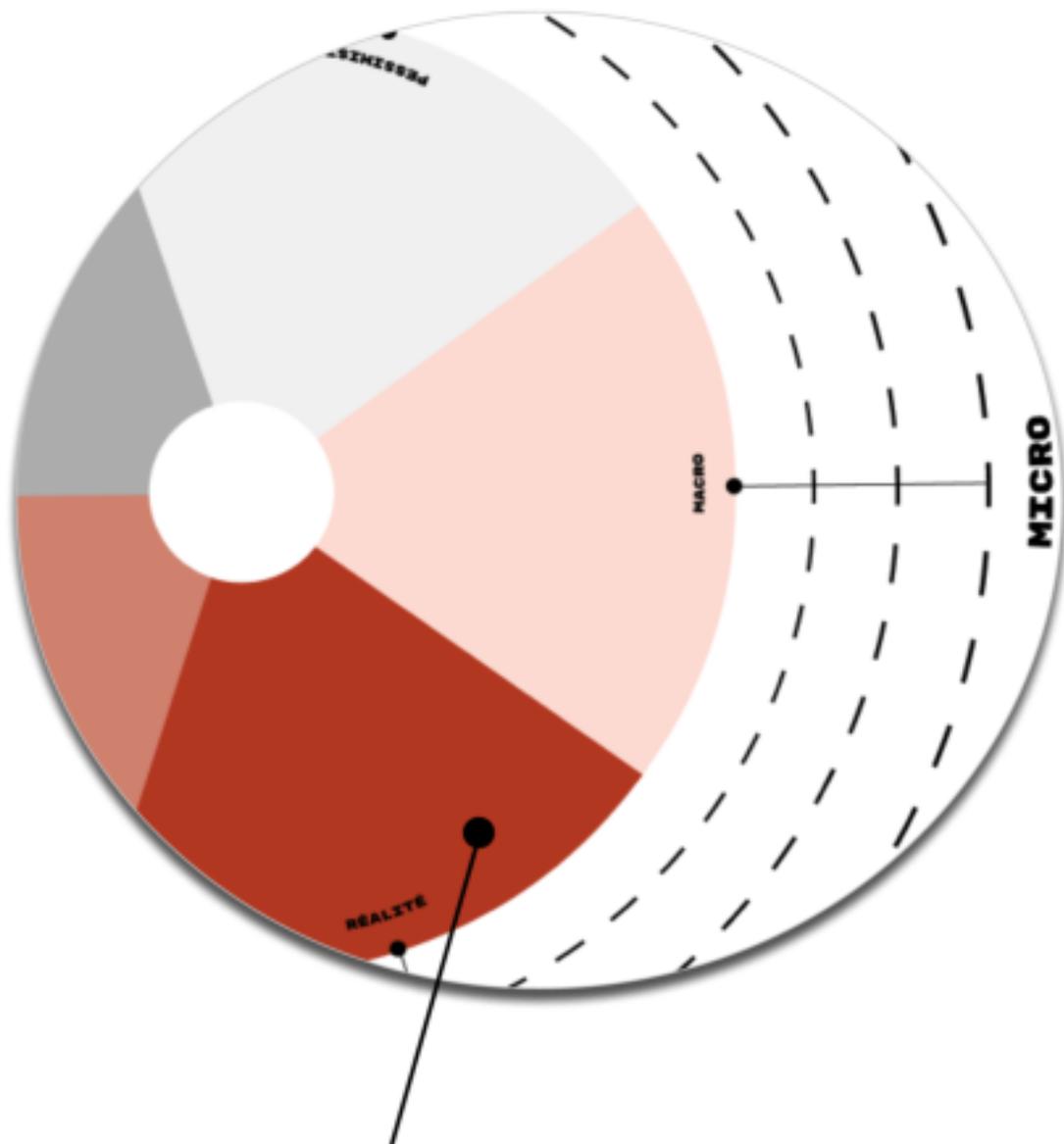
BRIEF PROJET

DESCRIPTION DU BESOIN

OBJECTIFS À ATTEINDRE

THÉMATIQUES CHOISIES





Confidentiel.DIGITALinkers: Tous droits réservés.

Cette carte d'identité a pour vocation d'aligner le sponsor du projet sur le protocole établi et d'apposer ses attentes en termes de livrable(s) du design fiction.

Utilisée lors du brief du sponsor de DIGITALinkers, il me semble intéressant pour notre workshop de proposer également une séquence collaborative préliminaire auprès des participants afin de recueillir leur propre brief - tout en s'assurant d'une expression libre non biaisée de chacun. Faire remplir ce template par les participants du workshop nous permettra donc d'analyser leurs attentes potentiellement différentes de celles du founder.

5 axes pourront les y aider pour designer le récit fictionnel, sera t-il :

- immersif ou concret ?
- avec des contraintes ou sans contraintes supplémentaires ?
- plutôt optimiste ou pessimiste ?
- fictionnel ou réaliste ?
- micro ou macro ?



FUTURA

LE JOURNAL PROSPECTIF

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisi sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo vulvar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisi sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque. Morbi in lorem quis augue tortor. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem . Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Une immersion des participants est rendue possible grâce à "Futura", journal immersif explorant l'environnement fictionnel du monde du travail en 2050 suivant des données prospectives en termes politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux.



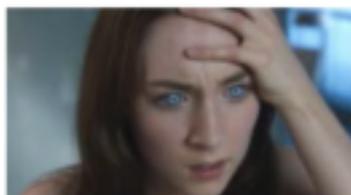
cure - Pedi

POLITIQUE LÉGALE

CONSECTETUR

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. **Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque.** Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. **Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque.** Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.



BEUG SYSTÈME SUR LES V2B I

La société HM.DIGT c'est faite dans la nuit du 23 août 2135 hacker son serveur qui recensait plus de 4 millions de lentilles V2B. Durant 72h plus de 3 millions d'utilisateurs se sont retrouvé sans vue et contrôlé par les cyberattakers. La société à du payer une rançon 18 millions de dollars.

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Voluptat, sagittis turpis pellentesque amet.

JOURNALISTE

VENENATIS

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar.



Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Voluptat, sagittis turpis **pellentesque amet.**

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem . Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

JOURNALISTE

TITLE

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. **Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque.** Morbi in **lorem quis augue** tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur **adipiscing elit.** Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. **Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque.** Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. **Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque.** Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat.

JOURNALISTE

PLATEA TURPIS

Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat **convallis pretium** dolor. Facilisis nisl sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. **Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque.** Morbi in lorem quis .

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisi sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. Id sociis sit ornare lectus **nam quis. Pellentesque** neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

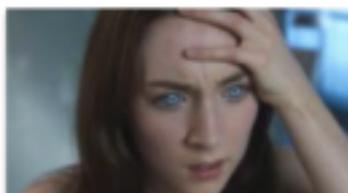
JOURNALISTE

LOREMP DOLOR

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Odio tellus at elit vel, semper. Tristique et feugiat convallis pretium dolor. Facilisis nisi sagittis feugiat amet, tellus. Et velit accumsan vel sem vestibulum, dictum. Platea turpis dolor urna, erat. Id sociis sit ornare lectus nam quis. Pellentesque neque, donec pharetra, commodo vitae in adipiscing pellentesque. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

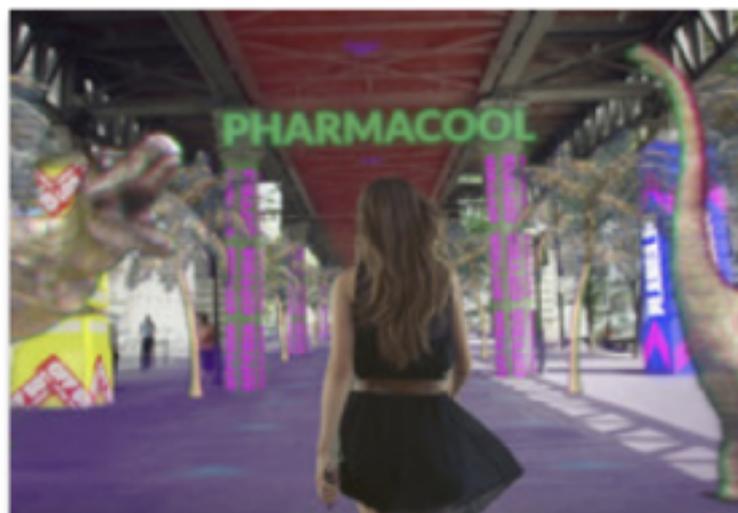
Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.



BEUG SYSTÈME SUR LES V2B !

La société H4LDIGT c'est faite dans la nuit du 23 août 2135 hacker son serveur qui recensait plus de 4 millions de lentilles V2B. Durant 72h plus de 3 millions d'utilisateurs se sont retrouvés sans vue et contrôlé par les liberattakers. La société à du payer une rançon 18 millions de dollars.



Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

JOURNALISTE

SIT AMET NUNC

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id. Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna.

JOURNALISTE



ÉCONOMIQUE

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet **nunc, venenatis a sapien** molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit **augue nulla adipiscing** egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. Volutpat, sagittis turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, **consectetur a condimentum** habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.

Luctus duis scelerisque tempus ac enim. A, in consectetur leo velit. Suscipit augue nulla adipiscing egestas est viverra. **Volutpat, sagittis** turpis pellentesque amet.

Sit amet nunc, venenatis a sapien molestie metus, sagittis, enim. Metus, lorem massa elit pretium, consectetur a condimentum habitant. Viverra eget ornare integer eu, urna. Eros commodo gulvinar. Morbi in lorem quis augue tortor nunc id.



Un exemple des différentes rubriques du journal "Futura", ici politique et légale, pour immerger le lecteur du workshop dans un futur plausible.

Activité: 23.45 kilomètres
Audition: d45 dB HL // g46 dB HL
Coeur: 150 BPM
Mobilité: 64%
Nutrition: +20 kcal
Pleine Conscience: 2h45min
Respiration: 01.3564
Sommeil: 5h45 (+23min)

0010001111101
01000112#0001
011020100#120
0111#01011#00
000010##00001
00#0010111100
00010100#0001
1111110###000

SOYEZ MAITRE DE VOTRE CORPS

ADOPTER LA LENTILLE V34
LA SEULE LENTILLE QUI CIBERCRYPTTE VOS DONNÉES PERSONNELLES

Confidentiel.DIGITALinkers: Tous droits réservés.

23.43

ction: d45 dB HL //

eur: 150 BPM

Mobilité: 64%

Nutrition: +20 kcal

Pleine Conscience: 2h45min

Respiration: 01.3564

Sommeil: 5h45 (+23min)

ici dans cet artefact, les informations délivrées sont présentées avec réalisme permettant au lecteur de plonger dans un univers parallèle, et crédible.

Conclusion

Vivre le flow est une expérience humaine incroyable.

Sortir de cet état optimal l'est peut-être tout autant, si ce n'est plus.

En effet, le flow nous permet de découvrir quelque chose que l'on ne connaissait pas de soi, d'exprimer une part enfouie de nous-même, d'explorer le temps d'un instant notre potentiel originel.

S'autoriser au sein de notre activité professionnelle à vivre ce type de moment, semble moins relever d'une amélioration de nos conditions de bien être au travail ou de notre expérience collaborateur, que d'une prise de conscience personnelle.

"Le bonheur est une condition qui doit être préparée, cultivée et défendue en privé par chaque personne. C'est un processus actif. Toutes nos expériences internes - joie ou tristesse, intérêt ou ennui - se présentent à l'esprit comme une information. Le contrôle de cette information permettra de décider à quoi ressemblera notre vie." ¹⁰⁵

Nous l'avons vu, un changement collectif lui, ne peut s'envisager sans une transformation radicale du monde du travail, sans un changement de paradigme de ce qui y fait écosystème et plus largement de ce qui fait société.

Le message empreint d'optimisme véhiculé par le flow ne semble pas si idéaliste lorsque l'on considère certains témoignages *hors du commun*.

Parmi eux, je souhaite vous partager, pour finir, celui du parcours incroyable de jeunes femmes indiennes provenant de la ville de Srikalahasti.

Veuves, terrassées par la misère et la maladie, et totalement marginalisées par la société pour ces raisons, ces jeunes femmes ont trouvé comme refuge un atelier de *kalamkari*¹⁰⁶ créé par Catherine Mage et son mari. À travers la répétition des motifs qu'elles s'attachent à reproduire à la perfection - suivant le patron du Maître dessinateur virtuose - elles vivent des expériences de flow. Pourtant éloignées du milieu artistique, lorsqu'elles s'abandonnent à cette activité exigeante, les jeunes femmes réalisent de véritables prouesses de dextérité et de précision avec pour fil conducteur la seule goutte qui s'échappe du tissu de leur *kalam*.

Non seulement leurs œuvres leur valent un changement de statut social et de hautes distinctions et récompenses honorifiques, mais il semblerait que l'état de flow qu'elles vivent dans leur travail, a également un impact sur leur estime d'elles-mêmes, sur leur bien être et leur santé.

À une heure charnière où les entreprises devront faire face à des enjeux structurels tels que le travail hybride, la fracture sociale, le désengagement des salariés ou la multiplication de crises de toute nature, créer dans ce climat d'incertitudes des espaces ouverts à la singularité, propices à l'authenticité des échanges et à la confiance réciproque, est inéluctable.

¹⁰⁵ Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2004, p.29-30

¹⁰⁶ Art pictural ancestral oriental peint sur une toile de coton qui orne les temples indiens. Bien que peintes ont y trouve- comme peuvent le faire des vitraux- un style narratif de grandes épopées de la mythologie hindouiste. *Kalam* signifie " stylo" (il s'agit en réalité d'une tige de bambou affûtée, recouverte de ruban imprégné de teintures végétales) et *Kari* désigne "l'art" ou "la main". cf. image en annexe

Ainsi, le changement de paradigme induit, mais nécessaire, de notre monde en pleine mutation doit être l'occasion pour les organisations de travail de construire de nouveaux rapports au travail basés sur le bien-vivre des collaborateurs, davantage que sur des rapports strictement économiques et budgétaires.

Le flow au travail ne pourrait-il pas être une concrétisation de ce futur changement de paradigme opéré par les entreprises ? (et dans lequel de plus en plus de formes d'entreprises s'engagent dès à présent ?).

En attendant de pouvoir y répondre, il reste certain que le changement d'état d'esprit individuel participera à un mouvement plus important, à un changement profondément culturel.

Que nous choisissons de les vivre en public ou en privé, au travail ou dans notre intimité, il ne tiendra alors qu'à nous de vivre pleinement les instants harmonieux de l'expérience optimale et de nous enrichir de ses bienfaits.

Souvent hors du temps, mais révélant toujours le potentiel de notre profonde humanité, il nous est essentiel aujourd'hui, et plus que jamais demain, de ressentir cette énergie créatrice servant le bien commun, et de singulièrement, suivre notre flow.



Bibliographie

Livres

CARRÉ Philippe, **FENOUILLET** Fabien. «Chapitre 6. La théorie du flux. Comment la motivation intrinsèque donne du sens à notre vie». In *Traité de psychologie de la motivation, théories et pratiques*. Paris, France, Dunod, Éducation Sup, 2019, p 107-24.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály, *Vivre: la psychologie du bonheur*, 2012.

GETZ, Isaac, **MARBACHER** Laurent, *L'entreprise altruiste*. Albin Michel. Paris, France, 2019.

GORZ, André, *L'immatériel*, Galilée. Paris, France, 2003.

PERETTI, Jean- Marie. *Tous talentueux*, Paris, France: Editions d'Organisation, 2009.

THÉVENET, Maurice, *L'Hyperbole des talents* In *Tous talentueux*, Editions d'Organisation, 2009.

Articles et rapports

ARMAGNAC, Sophie d', **KLARSFELD** Alain, et **MARTIGNON** Claude, "La gestion des talents: définitions, modèles, pratiques d'entreprises", @GRH, no 20 (2016), p 9 -41.

BORDERIE, Joceran. "Le Team Flow: expérience optimale de coopération". In *Biennale du CNAM*. Paris, France, 2015.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, et Bouffard Léandre, "Le point sur le flow", *Revue québécoise de psychologie, Le bonheur 3.0*, volume 38, n°1, 2017

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, "Optimal Experience Psychological Studies of flow in Press Consciousness." Cambridge; *Études psychologiques du flux de la conscience* NY: Cambridge University, 1988, 323.

DURIEUX, Eve. "Télétravail et confinement, vers une coexistence vivable ". *Technical Report. Ministère de l'Intérieur*, mai 2020.

FRIMOUSSE, Soufyane, et **PERETTI** Jean-Marie, "Regards croisés", *Question(s) de management* n° 14, n°3, 19 décembre 2016, p 133-147.

GOLLAIN, Françoise. « L'apport d'André Gorz au débat sur le capitalisme cognitif ». *Revue du MAUSS* 35, n°1, 2010, p 541.

GOSELIN, Alain, "Sachez découvrir les talents cachés," *Revue Gestion*, mars 2020, p 46 -49.

WALKER, Charles, "Experiencing flow: is doing it together better than doing it alone?", *The Journal of Positive Psychology*, n°5, 2010, p 3-11.

Podcasts

ALLAIN, Gaël. « *Les enjeux de la concentration au travail* ». *Explorhation* • Le podcast qui mêle recherche et RH! Consulté le 5 décembre 2021. <https://www.lab-rh.com/explorhation/>.

BARABEL Michel et **MEIER** Olivier « *Les RH à l'ère du covid* ». *explorHation*, épisode 3, 9 mars 2021 <https://www.lab-rh.com/explorhation>.

Web conférence

MORVAN, Camille, *les RH hackent le digital*, Web conférence, 1 avril 2021.

Webographie

www.lesnapoleons.com

www.lalanguefrancaise.com

www.marianne.net

www.bloom-at-work.com

www.lejournaldeleco.fr

www.service-public.fr

www.welcometothejungle.com

www.hbrfrance.fr

www.medium.com

www.capital.fr

www.lemonde.fr

www.modernisation.gouv.fr

www.somanyways.co

www.editions-tissot.fr

www.jean.heutte.free.fr

Annexes

Entretiens Flowers



Présentons-nous tout d'abord !

Je réalise une étude dans le cadre de mon projet pour comprendre l'atteinte du flow dans les activités et par là même améliorer la vie des gens.

Le flow, c'est ce qui est décrit dans cette vidéo (*montrer la vidéo*). C'est cette expérience où le temps s'arrête, où tu es complètement absorbé par ce que tu fais, en pleine maîtrise sans réfléchir ...

Je te propose pendant 40 à 45 mn de me raconter cette expérience extraordinaire avec le plus de détails possibles puis que je te pose des questions sur ton vécu. Cela te convient ?

Pour t'aider, je te propose cette carte. Sens toi libre d'apporter tous les détails qui te reviennent. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses !

CONDITIONS

- But précis**
D'où vient cet objectif ?
- Rétroaction immédiate**
Comment et par qui s'est-elle manifestée ?
- Équilibre défi/capacité**
Sentiment de performance ?

CARACTERISTIQUES

- Motivation intrinsèque**
Quelle envie de faire cette activité ?
- Concentration**
Sentiment d'être concentré ?
- Sens altéré du temps**
Sentiment d'être absorbé ?

- Perception de contrôle**
(Sentiment de contrôler la situation ?)
- Absence de préoccupation à propos de soi**
Souci de soi par rapport son environnement ?
- Fusion de la conscience et de l'action**
(Conscience de soi ?)



Annexe Guide d'entretien page 2

FAITS COMPLEMENTAIRES

A quand remonte l'expérience de flow que tu as – vous avez vécue ?

Pourquoi cette activité en particulier t'a permis- vous a permis de vivre le flow selon toi – vous ?

As-tu- avez-vous fixé cet objectif (*le citer*) tout seul ? Comment a-t-il été fixé ? pourquoi à ce moment-là ?

À quel moment as-tu – avez-vous pris conscience que tu vivais – vous viviez le flow ?

Qu'est est qui t'a – vous a permis d'en prendre conscience ?

Qu'as-tu ressenti quand tu l'as vécu – Qu'avez-vous ressenti quand vous l'avez vécu ? (*Question optionnelle pour validation du story telling*)

Qu'est ce qui fait que tu es – vous êtes sorti de cet état ?

Annexe Guide d'entretien page 3

As-tu (avez-vous) vécu d'autres expérience de flow ? Oui Non

Si **OUI**, se sont-elles manifestées de la même façon ? Oui Non

Si **NON**, comment ?

Les as-tu (avez-vous) vécues ou observées dans un autre contexte ? Oui Non

Une autre activité ? Au travail ?

A quelle fréquence ?

Si **NON**, qu'est ce qui fait que tu- vous n'as- avez pas revécu cette expérience ?

PROJECTION

Si tu -vous devais-(iez) donner un ordre d'importance aux éléments qui t'-vous ont mis dans le flow, tu-vous donnerais(iez) quel ordre ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

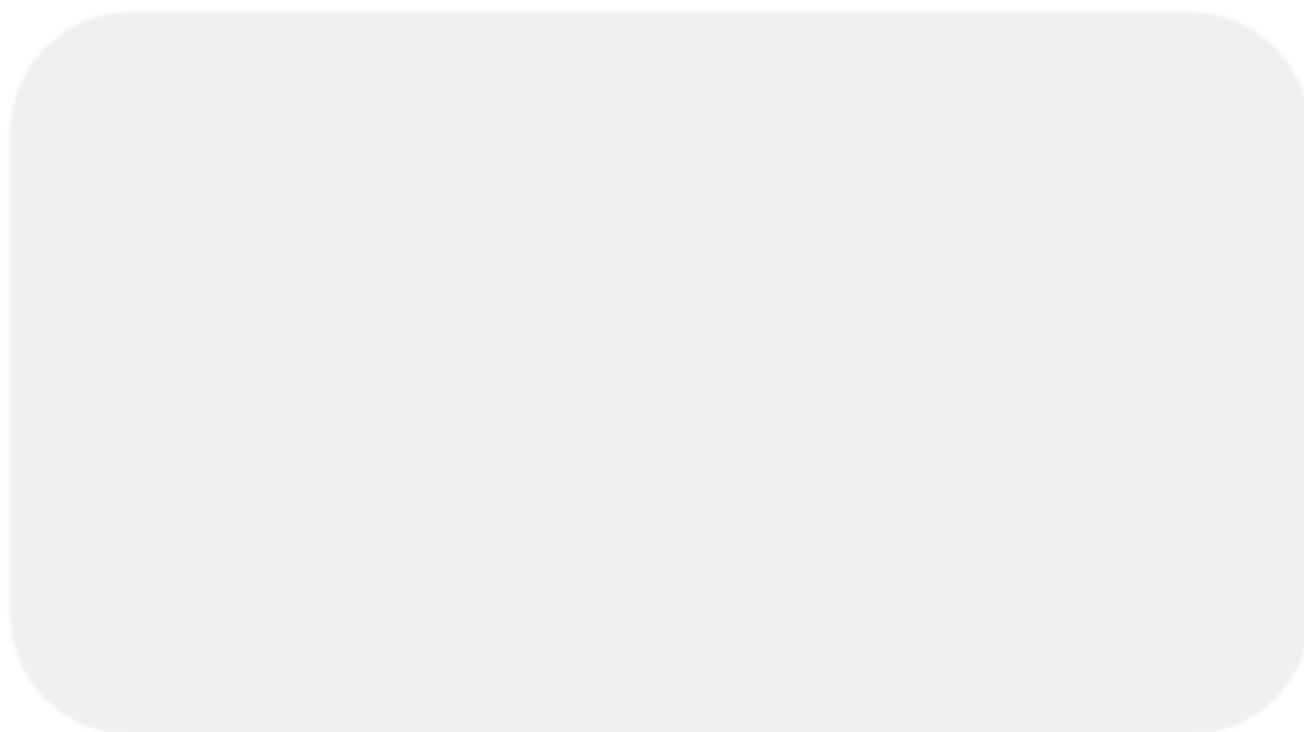
Annexe Guide d'entretien page 4

Comment se présentent les conditions qui te- vous mènent au flow : simultanément ? Séquencées (ordonnées ? hiérarchisées ?)

Quelles seraient les difficultés pour reproduire le flow selon toi- vous ?

Le flow en entreprise ça t'-vous évoque quoi ? *(Souhaitable ? possible ? facile ? nécessaire ? incontournable ?)*

NOTES



Annexe Carte "Arrêt sur image"

ARRET SUR IMAGE



Raconte moi le lieu précis,
où tu étais et avec qui,
ce que tu faisais,
quelles étaient tes attentes,
comment tu te sentais avant de vivre le FLOW,
avant que waouh, le temps s'arrête ...

ARRET SUR IMAGE



Raconte moi le lieu précis,
où tu étais et avec qui,
ce que tu faisais,
quelles étaient tes attentes,
comment tu te sentais avant de vivre le FLOW,
avant que waouh, le temps s'arrête ...

ARRET SUR IMAGE



Raconte moi le lieu précis,
où tu étais et avec qui,
ce que tu faisais,
quelles étaient tes attentes,
comment tu te sentais avant de vivre le FLOW,
avant que waouh, le temps s'arrête ...

ARRET SUR IMAGE



Raconte moi le lieu précis,
où tu étais et avec qui,
ce que tu faisais,
quelles étaient tes attentes,
comment tu te sentais avant de vivre le FLOW,
avant que waouh, le temps s'arrête ...

LE PLUS MARQUANT DU FLOW POUR MOI ?



LE PLUS MARQUANT DU FLOW POUR MOI ?



LE PLUS MARQUANT DU FLOW POUR MOI ?



LE PLUS MARQUANT DU FLOW POUR MOI ?



Annexe Appel à contribution



Jessica FRIQUE <jessica.frique@ensci.com>

!!!!!!! Appel à interviewes !!!!!!!! Et toi, c'est quoi ton "flow" ?

1 message

Jessica FRIQUE <jessica.frique@ensci.com>

24 mars 2021 à 19:04

À : Enseignants-ibd <enseignants-ibd@ensci.com>, eleves-mibd2020 <eleves-mibd2020@ensci.com>, eleves@ensci.com, eleves-mnid2020@ensci.com, Stéphane Gauthier <s.gauthier@proofmakers.fr>, Mathias BEJEAN <mathias.bejean@ensci.com>, eleves-mctc2020@ensci.com, Geneviève SENGISSEN <genevieve.sengissen@ensci.com>

Hello los Amigos,

Est-ce que l'un d'entre vous a eu la chance de vivre le "flow" ?

Tu sais, cet état où le temps s'arrête, où t'es complètement absorbé par ce que tu fais, en plein maîtrise sans réfléchir, hyper performant ...et que les sportifs de haut niveau ou virtuoses de musique appellent "la zone" ?

En gros, ça ressemble à ça : <https://drive.google.com/file/d/14mxcXVmo-Q0U99vK27oG7h-GME1T4FpJ/view?usp=sharing>

Je m'y intéresse beaucoup pour mon projet :) et j'aimerais pouvoir t'interviewer le temps de 40 à 45 mn (max) pour m'immerger à fond dans ton vécu et comprendre "le graal" des graals de tes expériences !

Hâte d'entendre tous vos récits !

Follow your Flow ✨

Jessica

Innovation By Design

Annexe Interview flow-er Maxime

“Dans le cadre du flow dans le sens où je dessine, moi ce serait plus dans un acte de création - justement acte mais pas tant que ça - qui est réfléchi, ou en tout cas qui est imaginé, une sorte d'intuition, et (...) c'est un flow qui a lieu quand je suis dans un endroit seul - c'est primordial-seul - dans ma chambre ou dans mon appartement. Quand j'étais plus jeune même si le suis toujours, c'était par terre, enfin c'était étrangement je me mettais par terre, je mettais une feuille et je dessinais et ça marchait très bien et pour que tu puisses imaginer c'est des dessins comme ça qui vont provoquer cette sensation qui sont en fait des petits bouts de-des griffes en quelque sorte -des petites griffures de papier qui sont machinales - machinales parce qu'en fait je vais venir faire des dégradés sans arrêt -dégradé-dégradé-dégradé et à la fin c'est quelque chose qui se fait pas par étape mais vraiment par griffure et qui construit le dessin sans jamais que ce soit devant les gens- toujours toujours tout seul- quelles sont mes attentes ? je dirais que pour que ça arrive euh il faut que je l'imagine comme quelque chose qui n'a pas d'impact je pense que dès qu'il y a une sorte d'impact ou d'impératif quelque chose à prouver à quelqu'un c'est un peu au final comme si il regardait derrière mon épaule et donc il annulait ce flow -et donc c'est quand je vais me dire bah tiens je vais dessiner ça peut être que ça me servira pour ça - pour un tel sujet ou un tel exercice -mais en fait c'est surtout pour me faire plaisir et pour me dire non en fait je me fiche de cet exercice et je me fais plaisir en dessinant quelque chose qui me plaît même si ça y a un rapport - il y a une ambiguïté comme ça qui fait que j'extrahis du contexte l'action -en tout cas le but- pour finalement trouver un état- je ne cherche pas cet état là mais il arrive dans ces conditions là- un moyen aussi de me déconnecter en quelque sorte aussi et finalement OUI quand ça arrive ce qui est étrange c'est oui au niveau action c'est un mode automatique comme c'était dit dans la vidéo mais par contre je n'arrête pas de penser mais à autre chose comme si vraiment on dissociait le corps et l'esprit et que l'esprit pensait à plein de chose mais qui n'ont aucun rapport avec ce que je fais qui peuvent être de me raconter des histoires des choses comme ça -mais qui n'ont pas de rapport avec le dessin et quand je décide de remettre les yeux sur mon dessin en quelque sorte -enfin replonger mon univers dans ma réalité- je vais voir qu'en fait, c'est bon c'est fait c'est dessiné et puis je suis content et parfois ça se défait pendant que je fais le dessin mais je vais continuer quand même parce qu'il marche quand même - parce que ce n'est pas le flow qui crée le dessin- je vais finir mais ça deviendra plus long et beaucoup plus pesant je dirai -y a un côté où voilà il faut finir le dessin et je le finis et puis voilà

Du coup tu me parlais d'être assis par terre, d'une condition pour être bien, est-ce que tu vois autre chose, le fait d'être seul, d'être allongé, est-ce que tu vois d'autres conditions ?

Je pense que c'est un même confort matériel ou en tout cas un confort matériel, dans le sens où j'ai mon crayon qui me plaît et je sais comment il fonctionne, il y a un truc où au final je sais que ça fonctionne et je sais que j'ai pas à surveiller que ça fonctionne- comme ça peut être le cas avec de l'encre où quelque chose comme ça -là c'est du graphite qui griffe toujours avec la même mine -et ce qui est assez particulier avec le critérium- enfin là c'est un critérium japonais - en gros la pointe elle va tourner dès qu'on appui et donc ça garde un truc constant et en gros j'ai pas à surveiller je dirais que le papier aussi joue beaucoup il faut aussi un papier que je sente bien, je sais que ça bien faire et donc que j'ai pas besoin de surveiller le papier, l'outils, mes mains et voilà après la position- je sais pas si elle influe beaucoup -mais y a pas forcément besoin d'avoir le confort dans la position du corps mais plus dans tout ce qui est matériel

Et du coup tu que tu veux être seul c'est pour être concentré ?

C'est pour être à l'abri du regard des autres dès qu'il va y avoir des amis je ne vais pas penser à dessiner car pour moi ce n'est pas possible -ça m'arrive ici par exemple où il y a des gens autour - mais c'est quand je mets mon casque que je suis dans mon coin tranquille qu'il n'y a personne autour que je suis en train de dessiner et puis voilà mais ça marche beaucoup moins que quand je suis tout seul que je suis dans ma chambre voilà - je ne saurais pas trop expliquer pourquoi mais j'imagine qu'il y a un côté manque de confiance.

Annexe Interview flow-er Maxime

Tu sais il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses- et pour te dire moi je suis un peu comme ça quand il y a du monde autour ça. Me bride un peu dans ma créativité

Je pense que c'est le cas de pas mal de monde dans la création, dès qu'on va regarder derrière ton épaule un truc 6'40 totalement c'est plus pareil -ouais tout seul j'ai insisté sur le truc où je suis tout seul pendant que je le fais mais aussi plus tard qu'il n'y est pas d'autorité sur le fait que c'est un truc que dois rendre-je le fais et puis voilà quoi- c'est vraiment le faire tout seul pour personne mais après je suis très content de le montrer par contre – parce que justement y avait d'impératif donc là je vais le montrer à tout le monde je suis très content et dès que je dois le faire pour quelqu'un ca limite

Et donc là tu es très content de le montrer pourquoi ? Pour quelle raison ?

Parce que c'est synonyme d'un moment confortable, j'ai passé un bon moment à la faire et il y a un truc aussi où j'aime bien montrer les choses aux gens et j'aime bien montrer quand elles sont bien faites -et ça ne montre pas- enfin, je pense que c'est pareille aussi le manque de confiance et au final quand elles sont bien faites j'aime bien les montrer comme tout le monde mais dès qu'elle ne le sont pas moi-même je ne vais pas le regarder- y a un truc où si peux le regarder je le montrer aux autres et si je peux pas je le montre pas

Et du coup ce sentiment d'avoir fait un dessin bien fait : qu'est ce qui te fait dire là c'est un bon dessin pour toi- y a que toi que le dis- mais qu'est ce qui fait qu'à ce moment-là tu te dises là je pense que j'ai quelque chose qui est cool à l'inverse d'un autre dessin où tu serais dans les mêmes conditions et que tu te dirais là c'est pas ça ? qu'est ce qui fait cette appréciation différente entre l'un et l'autre ?

C'est une bonne question- humm je saurai pas te répondre – euh je pense que tous les dessins que je trouve bons sont un peu le résultat d'un moment où je réfléchis par trop, c'est toujours un peu les mêmes conditions – et est ce que ça le conditionne à être un bon dessin je sais pas je sais pas mais voilà je sais pas si le flow a avoir avec ca je sais pas

Quand tu m'as dit tout à l'heure que tu avais des griffures qui étaient machinales est ce que tu traduirais pas être un peu absorbé dans ce que tu fais, ce mode automatique c'est ça que tu veux dire ?

ouais ouais en quelque sorte mais absorbé ...

est ce que tu sais à près combien de temps ? est ce que tu sais le temps qui passe ou est ce que tu te dis les minutes elles durent des heures ou à l'inverse tu vois ça dure très peu de temps t'as l'impression que c'est des secondes ?

euh je dirais que les minutes durent des heures dans le sens où je peux beaucoup réfléchir ce qui me fais beaucoup beaucoup de bien – le fait que je puisse réfléchir à plein d'autres trucs à côté – 10'10 mais que en pratique quand je sors un peu de ça je sens pas le temps qui est passé entre les deux minutes donc ouais ça pourrait être « être absorbé », moi je vois plus une déconnexion...

Ok est ce que tu te mets dans cet état-là, quand tu vas dans ta chambre t'isolé ou quand tu mets ton casque ici est ce que tu te dis là j'ai envie de croquer un truc est ce que tu te fixe l'objectif d'être concentré ?

oui et non dans tous les cas oui je prend un morceau de papier et mon critérium donc forcément je sais que je vais dessiner mais ...

Tu ne sais pas ce que tu vas faire ? Ce que tu vas dessiner ? T'as une intention ?

Annexe Interview flow-er Maxime

Intuition ! Plus qu'une intention. Et puis après je vais dire tiens je vais dessiner et je me mets en conditions donc y a quand même une mise en conditions mais je sais si je me dis je vais être concentré parce qu'au final quand ça m'arrive c'est pas forcément que je me dis tiens je vais mettre 3 heures à dessiner et puis voilà quoi – c'est plus tiens je vais commencer à dessiner et puis dès fois je vais lâcher au bout de 5 minutes et dès fois ça marche quelque chose ça.

Et des fois ça marche, qu'est ce qui fait que ça marche ?

Je sais pas ?

T'arrives pas à le décortiquer ?

Humm je pense que c'est bah toutes la liste des conditions que j'ai pu te faire qui produisent la chose mais quelquefois toutes les conditions sont cochées et ça marche pas

A quand remonte cette dernière expérience de dessin ? ça par exemple ?

C'était il y a 2 semaines

C'était ta dernière expérience de flow ?

Non, non, il y a un truc, là par exemple, c'est un contre-exemple car j'en suis sorti un peu tôt, j'ai commencé à dessiner un truc comme ça qui était en fait un dessin super grand , j'ai pas encore fini il faut que je le finisse et je sais pas il y a des trucs qui me plaisait pas et m'ont fait complètement décroché ...

Magnifique !

Ça reste

Tu fais sur papier à la base ?

Ça c'est l'ipad !

Ah c'est sur l'ipad

Et je pense que c'est peut être la taille justement qui m'a fait sortir du truc parce que c'est pas la même prestation mais ça quand même un peu marché mais pas trop...là je dirai que c'était plutôt de la concentration

Et ça c'était quand ?.

C'était la semaine dernière

C'est vachement beau quoi !

Quand je vois ça je me dis je dessines et tout mais quand je vois ça je me dis je n'en dessine pas en fait (rires)

Tout le monde se dit ça

C'est magnifique quand même, ça sort de ton esprit ça ? y avait-il un modèle ?

Il y a une porte à Rome qui a cette partie là qui existe et après j'ai commencé à faire des trucs autour

Annexe Interview flow-er Maxime

Est ce que je peux me permettre de prendre en photo ton écran

Oui si tu veux je peux te l'envoyer ça t'irait ?

Et ben ça me ferait trop kiffé ! Et celui là aussi que j'ai des illustrations en fait de ce qui te met en état de flow

Bah tu prendre ça en photo et ça je te l'envoie

Et j'aurai d'autres trucs chez moi à t'envoyer.

Un truc qui marche bien c'est quand je dessine des cailloux

Trop bien !

Ca me plait beaucoup

(Photo)

Pourquoi penses- tu que le dessin en particulier t'amène dans cet état-là ?

Parce que c'est quelque chose de très longs très long et très machinal comme je te l'expliquais, le fait que j'adopte quelque chose qui n'implique pas trop de mouvement, donc je ne pense plus trop à mon corps donc au final ça marche mais quand je pense au milieu sportif comme tu l'a montré ça ne serais pas du coup mon cas , la raison – après je réfléchis à une autre forme - par exemple quand je fais du design ça va être un peu moins le cas, je vais avoir de l'inspiration mais pas du flow je pense ce sera plus des trucs où tiens j'ai une idée! je vais me réveiller la nuit mais ..

Oui tu ne seras pas absorbé dans le truc

Exactement, pas du tout mon cas. Quand je fais la cuisine je suis très concentré, je peux pas laisser quelque chose sur le feu, je peux pas ne pas touiller toutes les 10 secondes

Et tu ne vis pas le flow dans la cuisine non plus ?

Non du tout, tout le contraire

C'est l'inverse ok

J'aime beaucoup le faire , j'aime la cuisine mais par contre impossible de perdre le fil

Et du coup c'est en général dans le dessin et ça se présente de la même façon dans le dessin ?

C'est-à-dire ?

Est-ce que à chaque fois, tout ce que tu m'as listé comme conditions est-ce que tu as vécu d'autres flow que ceux que tu m'as évoqué ?

Bah je pense à la prépa quand je réfléchissais un peu à ce que je pouvais te dire par rapport au dessin – parce que 'en fait c'est un peu anecdotique, je ne sais pas ce que t'en penses mais peut être que c'est pas le flow que tu recherches en fait je me suis dit la prépa j'ai des amis qui y sont encore ment absorbé qu'ils ne plus plus qu'à ce et qu'ils sont en mode automatiques effectivement mais malsain quoi. donc il y a tout ça qui est réuni. et là pour le coup tu as la perception de contrôle tu maîtrises, tu m'as dit que tu maîtrisais ton papier, ton crayon c'est des choses qui caractérisent le flow- l'absence de préoccupation par rapport à soi- donc c'est le fait d'être seul à l'abri du regard des autres.

Annexe Interview flow-er Maxime

La fusion de la conscience et de l'action donc c'est le fait d'être absorbé en fait et euh le sens altéré du temps car tu m'as dit minutes comptent pour des heures voilà. Y a deux, trois, trucs qui ne sont pas dans le flow mais pour autant je pense que tu n'es vraiment pas loins (rires)

À quel moment t'a pris conscience que tu vivais le flow, enfin plus ou moins cette expérience là - est ce que c'est juste après ? est ce que c'est un jour après -sur l'échelle du temps ?

Non, c'est juste après tu vois dans ce que je dis je déconnecte non quand je reconnecte justement euh lorsque j'ai récupéré la vision de ce que je fais dehors, là je me dis ah bah c'est cool le temps est passé vite, j'ai bien pensé, et c'est peut être un moment où je réalise que ça a disparu mais oui j'en ai tout de suite conscience et pour le coup j'ai vraiment le dessin devant moi c'est pas comme de l'adrénaline on va dire, voilà je fais un truc et puis je l'oublie complètement là c'est assez long et je vais la preuve devant et j'ai remarqué à quel point ils sont déconnectés, et au final ils sont déconnectés même quand ils voient des gens. ils ne savent plus penser à autre chose. Y a un truc qui est complètement extérieur, ils restent dans un bulle- je ne sais pas c'est ce que t'appelle flow mais y a un truc de rester dans un bulle dans une performance permanente et au final quand on dort on pense projet on cauchemarde projet- mais je sais pas si c'est du flow tu vois-

Alors que volontairement je t'ai pas donné la définition totale du flow pour que tu puisses me faire ton récit. si je devais te la donner: ça se définit dans le temps en fait c'est ce moment où déjà tu te lances un défi ou on te lance un défi mais tu sais qu'il y est de l'ordre de la capacité à faire- il y a un truc de l'ordre c'est un peu dur de la faire mais je me sens de la faire - y a ce truc là- par exemple ton dessin tu vois la porte de Rome, y a le fait de se dire y a une rétroaction/un feedback, par exemple pour ton dessin de te dire : ah là c'est ressemblant à ce que je voulais faire ou quel qu'un te dit ah c'est cool ça ressemble vraiment à la porte que j'ai vue- après t'a le but c'est tu te lances ce défi là de faire ce truc là.

Après il y a là concentration que toi tu mets de côté pour toi c'est pas quelque chose qui est intrinsèque on va dire - en ça je pense que t'es dans une autre phase. Le chercheur qui a étudié le flow est un hongrois qui s'appelle Mihaly Csikszentmihalyi et qui a défini ce qui s'appelle le paysage expérientiel. le flow c'est le moment où ton expérience est optimale parce que justement tu as cet équilibre entre le défi et tes capacités en fait et il suffit qu'il y ait une des conditions qui ne soient pas réunies pour que tu bascule dans une autre expérience en fait. Ça peut être de la détente totale, de l'extase par ce que du coup t'es hyper bien et c'est l'étape au dessus, tu peux aussi être en mode stress parce que le truc il est trop dur pour toi et t'arrives pas quoi- c'est peut être ce que tu me décris dans ta préparation aux grandes écoles où les gens sont tellement- j'en dirai tout de suite

Ok - en fait c'est le fait d'avoir le dessin devant toi quoi ?

Oui c'est le témoin, pour le coup le témoin- tu disais c'est le dessin

D'un point de vue émotionnel, comment tu sors de cet état là ? tu te sens comment ?

Détendu. je dirais. parce que habituellement j'aime beaucoup le contrôle comme je te racontais avec la cuisine où je vais surveiller tout ce qui se passe, même quand je me déplace on m'a déjà fait la remarque je sais où est mon corps et comment il va bouger, tandis qu'il ya des gens qui sont maladroits qui ne savent vraiment pas comment ils bougent, je suis très carré, dans le jugement avec moi-même tandis que quand j'arrive à dessiner de cette façon là je me dis cool , pour une fois fois j'ai pas pensé et ça marche bien, une sorte d'expérience qui s'oublie et qui se retrouve et voilà. inédite

Tu me dis quand même pleins de choses qui s'apparentent au flow je t'assure

Annexe Interview flow-er Maxime

Est-ce que tu verrai un ordre dans toutes ces conditions que tu m'as listées? est ce qu'il y aurait un truc qui viendrait en premier ? Est ce que tout est en même temps ? est ce que c'est séquencé ? D'abord tu te mets seuls ? ensuite tu t'allonges par terre ? et après tu prends ton crayon où est ce qu'il n'y a pas d'ordre tu te dis ok je vais faire mon dessin et ..

Il y a une idée avant. plus une image qui me vient je dirai une intuition - une image qui me vient que je veux garder et donc là je prends tout en compte mais faut déjà que je sois seul- la solitude elle vient un peu en zéro- par ce que sinon j'ene vaispas la traiter de la même façon cette idée - et ensuite je prépare tout ce qu'il faut fins papier, crayons, je sais déjà où ils sont et c'est automatique.

Tu réunis..

Ça reste conscient et pas précipité en disant tiens je vais dessiner comme pourrait l'imaginer un artiste fou

Je me reconnais un ptit peu quand même (rire)

J'ai un stylo, je sais lequel je prends et c'est pas je commence à bricoler c'est je sais je me prépare

Quelles seraient les difficultés pour toi pour reproduire le flow ? qu'est ce que tu verrai comme point bloquant ? ou qui viendrait t'empêcher de vivre le flow ?

Si il y a une contrainte matérielle par exemple si je n'ai pas mon critérium , si c'est un matériel que je ne connais pas ça va poser problème. si y a des gens- enfin si y a des gens- si y a une condition qui n'est pas respectée.

J'ai une dernière question pour toi le flow en entreprise ça t'évoque quoi ?

Oula , quelque chose de pas très positif je pense. ca m'évoque un peu tout ce qui est - comment On appelle ça - ah mince! la sorte de management positif ? un peu prenant, une sorte de recherche de flow mais commun ou en gros on essaie de faire en sorte que les gens se connaissent, s'apprécient donc c'est quelque de pas forcément naturel d'un peu forcé et je sais que ça un nom mais j'ai oublié - un peu responsable bonheur et cohésion en entreprise et qui est voulu pour la productivité mais pas dans un sens individuel dans un sens commun- au final ca vraiment marcher et être hyper fluide et que l'entreprise devienne en fait une personne loue ce flow en quelque sorte je pense - donc en fait quel qu'un que ne va pas apprécié quelqu'un ca va e^tre comme mauvais- pas dans toutes les entreprises mais si l'entreprise veut absolument que tout le monde soit en cohésion etc si quelqu'un n'aime pas l'autre il va être vu comme un sorte de maillon faible - j'ai l'impression qu'on va essayer de le convaincre: sylvie lle est super gentille et qui faut l'apprécier et qu'elle fait du super bon travail un truc qui est pas naturel et qui je pense n'est pas possible - en tout cas pour moi qui ne serait pas possible du tout car les attentes des gens voilà quoi et puis en entreprise moi je dessinerai pas, je pense que ce que t'ai raconté c'est en dehors de ce que ça pourrait être du professionnel

C'est très clair. Je te remercie beaucoup Paul. J'ai une dernière chose pour toi, derrière la carte t'a une petite question: le plus marquant du flow pour toi c'est quoi? je te laisse y réfléchir

L'absence

Waouh super

Annexe Interview flow-er Maxime

Est ce que tu veux le partager avec moi ou es ce que tu veux le garder

Non vas y je t'en prie, tu peux le garder.

Si tu fais un truc de tout ça je veux bien voir.

Évidemment tout ceux qui ont participé, je vais vous envoyer ma restitution finale en essayant d'être la plus fidèle comment l'enregistrement me le permettra et en tout cas je te remercie infiniment parce que tout ce que tu m'as dit : il y a des choses qui sont vraiment particulières et singulières et c'est qui va faire la richesse du rendu donc c'est vraiment cool merci beaucoup.

De rien c'est normal.

Annexe Interview flow-ers

Retrouvez

l'ensemble des enregistrements audios et vidéos
de Ximena, Sophia, Raphaël,
Constantin et Maxime
via ce lien de partage:

[https://drive.google.com/drive/
folders/1WSxqqvgeyONbbnLimINm68dxfg1WdP9
Q?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1WSxqqvgeyONbbnLimINm68dxfg1WdP9Q?usp=sharing)

Bonne écoute !



Entretiens Experts

Annexe Entretien expert psychologue du travail, Karine Behier

Guide d'entretien expert psychologue du travail

- Quels seront pour vous les futurs défis RH auxquels les entreprises devront répondre ?
- Quels seraient les impacts du flow en entreprise ?
- Le co active flow est une forme de flow d'équipe dont les membres vivent l'expérience optimale sans nécessairement interagir entre eux. A l'inverse de l'interactive social flow : les membres réalisent une tâche en même temps en les plaçant en interdépendance positive.
- Pensez-vous que l'une des 2 formes est possible en entreprise ? dans quelles structures ?
- Pensez-vous qu'il s'agit du rôle de l'entreprise (de mettre en place les conditions favorables au flow) ? Pourquoi ?
- Selon vous, quelles seraient les conditions de réussite d'une telle mise en place ?
- Quelles en seraient les limites ?
- A quel(s) profil(s) en entreprise le flow serait-il susceptible de profiter ? tous ? une partie ? lesquels ?
- Pensez-vous que l'injonction de performance voulue par les entreprises est compatible avec l'expérience de flow ?
- Y a-t-il une place pour le plaisir au travail dans nos organisations ? À quel endroit ?
- Quelle serait la distinction pour vous entre bonheur, bien être et plaisir au travail ?
- A quel concept le flow se référerait-il ?
- Si vous deviez décrire une expérience de flow pour les salariés d'un grand groupe, comment l'imagineriez-vous ?
- En tant que psychologue du travail, souhaiteriez-vous contribuer ou être associé à la mise en œuvre d'une expérience de flow en entreprise ? Comment ?

Annexe Entretien expert psychologue du travail, Karine Behier

Retrouvez l'enregistrement audio de Karine Behier
via ce lien de partage:

[https://drive.google.com/drive/
folders/1SFdxKRpZ0uHLCCAWSiqXY_8gT6U_do8s
?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1SFdxKRpZ0uHLCCAWSiqXY_8gT6U_do8s?usp=sharing)

Bonne écoute !

Annexe Brief client design fiction: Cédric Pean- DIGITALinkers

Retrouvez l'enregistrement audio et retranscrit de
Cédric Pean

via ce lien de partage:

[https://drive.google.com/drive/
folders/1kB7F1WYtktgDYIZJLdleFpvTKdkLhkmv?
usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1kB7F1WYtktgDYIZJLdleFpvTKdkLhkmv?usp=sharing)

Bonne écoute !

Annexe Enquête en ligne Patricia Wendling, DRH

(Google form <https://docs.google.com/forms/de/1FAIpQLSdtwOk9piCFYncSI6XylLMkFUJYkIT8csDty3qHKrHCANeVXg/viewform>)

Plaisir au travail : révélateur de potentiel

Dans le cadre de ma thèse professionnelle en design, je réalise une étude pour améliorer la vie des gens :) et particulièrement sur la place du plaisir au travail comme révélateur des potentiels.

Bien sûr, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Sentez-vous libre dans vos réponses! Merci pour votre participation.

Comment définiriez-vous le terme de potentiel (humain) ?

Votre réponse

Selon vous quelles sont les conditions nécessaires pour révéler le potentiel des salariés ?

- Le recrutement
- L'on boarding
- Tout moment de la journée de travail
- Les pauses ou repos
- L'entretien
- Les congés
- La réunion d'équipe
- Les situations critiques ou d'urgence
- Les projets réussis
- Autre... Autonomie et confiance accordées/Esprit d'initiative encouragé /Confiance en soi
Encouragements /Reconnaissance Droit à l'erreur

Pensez-vous qu'il est pertinent de capitaliser sur les Mad Skills (passions) des collaborateurs au travail ?

- Oui
- Non

Si oui, pour quelles raisons intégreriez-vous les mad skills dans votre stratégie RH?

Votre réponse

Annexe Enquête en ligne Patricia Wendling, DRH

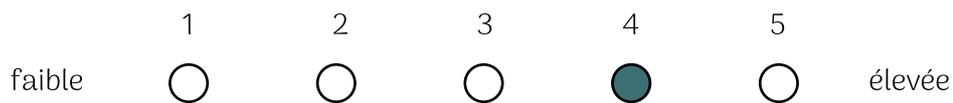
Notez-vous un besoin de rapport plus authentique des salariés vis-à-vis de leur entreprise depuis la crise Covid ?

- Oui
- Non **Ce besoin a toujours été.il est peut-être (et sera peut-être plus)entendu...**

Votre réponse

Aux mêmes qu'avant la crise : la performance ET le bien-être

Votre réponse



Votre réponse

Annexe Proposition de collaboration avec Goshaba et Les Napoléons



ARLES · 13TH EDITION Pleasures

Le plaisir est une aspiration. A la manière de la peur, déjà abordée aux Napoléons, le plaisir est un état de conscience transitoire qui sert à nous maintenir en vie. Mais si la peur est avant tout un mécanisme de défense, le plaisir, lui, table plutôt sur le registre de la volupté. Le plaisir est un **aveu de faiblesse**, de tentation. « L'enfer où tu seras, c'est mon paradis, ta vue est plus charmante que celle de Dieu ! » criait Frolo à la belle Esmeralda avant de se maudire lui-même. Le plaisir est suspect, porteur du péché originel au même titre qu'à peu près tous les péchés capitaux. Faiblesse des corps et de l'esprit, moteur de nos individualismes. **Se faire plaisir, ok. Mais pas n'importe comment.**

Par conséquent, la question se pose. Est-il raisonnable de parler de plaisir en période de crise sanitaire où l'on compte nos morts ? Pouvons-nous aborder sereinement la gaudriole à une époque de repli communautaire et de dégradation des écosystèmes ? Est-il moral de regarder ailleurs alors que la maison brûle ?

Aux Napoléons, il nous semble qu'il n'a jamais été aussi important de rappeler les **vertus du plaisir**. D'abord, et surtout, parce qu'y renoncer, ce serait se laisser aller à une auto-censure mortifère à un moment où nous n'en avons pas vraiment besoin. Ensuite parce que le plaisir est précisément ce qui nous permet de sortir du caractère purement fonctionnel de nos existences confinées. Sortir de la routine connectée. Retrouver des perspectives. Le plaisir est le moteur de la curiosité. Et par conséquent de l'envie et de l'innovation. Il serait incongru en cette période d'incertitude ? A la bonne heure. « **Rien n'est plus nécessaire que le superflu** » faisait dire Roberto Benigni à son personnage Guido, déporté en camp de concentration dans « La vie est belle ». Le plaisir est, selon nous, la meilleure manière de regarder « **on the bright side of life** » comme le chantaient les Monty Python. L'humour. La surprise. L'espoir. L'action. Le plaisir comme dernier recours lorsque tout le reste est sujet à caution.

Alors évidemment, nous avons tous dans nos inconscients collectifs une vision du plaisir qui est celle de la démesure. Mais l'outrance, la débauche, la profusion sont des luxes hors-sujet à une époque où les conditions minimales de la relation nous sont confisquées. En revanche, nous souhaitons réhabiliter le plaisir avec humilité en tant qu'émotion fondamentale. Celle qui est à notre portée mais que nous avons un peu perdue de vue dans nos sociétés de la commodité où le plaisir se commande sur une application. **Revenir aux fondamentaux de ces « plaisirs minuscules »**, délicats qui sont autant de petits moments impressionnistes d'un temps qui s'étire et des sens qui s'éveillent. Célébrons Proust et sa recherche du temps perdu.

Il ne faut pas croire qu'une telle acception du plaisir soit moins noble qu'une autre. Qu'une jouissance dandy le remporterait naturellement sur des plaisirs plus triviaux. Bien au contraire. Revenir aux fondamentaux, c'est aborder le plaisir sous son **angle universel**. Celui qui nous concerne tous. Comprendre pourquoi la relation sociale, le contact nous est essentiel. Les raisons pour lesquelles ces discussions en terrasse de café nous manquent tellement. Pourquoi les rapports informels, le small talk ou la rencontre à la machine à café sont des moments de plaisir autant que de lien social qui nous sont vitaux. Les raisons physiologiques qui expliquent l'extase ressentie face aux lumières d'un Van-Gogh ou au riff d'une Stratocaster. Pourquoi le plaisir est nécessaire aux apprentissages et comment une société qui condamne le plaisir nous conduit au conditionnement et, in fine, à l'endoctrinement. De quelle manière, également, les conditions du plaisir peuvent évoluer avec le monde des idées. « Vivre sans temps mort, jouir sans entraves » scandaient les slogans de 68 au côté « d'interdit d'interdire » et « mon corps m'appartient ». Une évolution de la moralité qui est à questionner à l'aune de #MeeToo.

Aux Napoléons, nous avons donc décidé de ne pas renoncer aux plaisirs de célébrer « tous ces petits moments magiques de notre existence » chantés par Souchon et dont nous espérons faire de nouveau partie. Bientôt.

Le plaisir sera donc le thème de [notre session d'Arles du 21 au 24 juillet prochains](#), que nous espérons être celle d'un retour à la normale. Nous espérons vous y retrouver en pleine forme avec plein de projets en tête. Et partager le plaisir de se retrouver...

Proposition de partenariat Les Napoléons – Arles 2021



(goshaba)

Le Flow, le jeu et le plaisir

Expérience de plaisir de groupe à travers le « team flow »

Une équipe experte en **Sciences Cognitives** et **Team Flow**

(goshaba)



Camille Morvan

PHD Sciences Cognitives



Enseignante-chercheuse à
Harvard & NYU
(sciences cognitives)

Chairperson @Goshaba



Jessica Frique

Experte en stratégie par le design



Service Designer
Ecole de design L'ENSCI- Les
Ateliers, Paris



Amandine Biaggini

Head of Cons @Goshaba



Ingénieure Agronome
AgroParisTech - écologie &
approche systémiques



**Annexe Entretien expert docteur en neuroscience & CEO
Goshaba, Camille Morvan**

Annexe Entretien expert Docteur en neuroscience & CEO Goshaba, Camille Morvan

Un potentiel, c'est une ressource en fait quelque part. C'est un peu l'ensemble des ressources qu'on a à tout instant, et ce qui est important quand on parle de potentiel en RH ce qu'on sous-entend c'est que c'est quelque chose à réaliser, le potentiel c'est comment on partage avec le monde les ressources qu'on a à l'intérieur. Donc voilà, ce serait des ressources à partager et quels impacts ces ressources peuvent avoir sur le monde.

Du coup, quelles seraient pour toi les conditions nécessaires en entreprise ou dans une organisation ?

Attends...pour moi aussi dans le potentiel il y a un élément essentiel qui est la créativité en fait. C'est un élément clé de la créativité.

Tu peux préciser ?

C'est qu'en fait, alors moi je fais un parallèle assez immédiat entre potentiel et créativité parce que, en fait je trouve qu'on est dans un monde qui essaie de nous restreindre, de nous faire croire que nos capacités sont limitées, alors qu'elles le sont beaucoup qu'on ne le croit, mais qu'est ce qui fait qu'on a l'impression que nos capacités sont limitées ? C'est parce que on exprime son potentiel donc on exprime ses ressources dans un cadre hyper restreint. Et donc dans ce cadre hyper restreint, forcément on ne peut pas tout révéler et la créativité c'est un peu ça aussi. La créativité c'est une fois qu'on a débloqué des choses en soi, on peut être créatif donc s'adapter à plein de situations, et la créativité elle existe pas juste dans la tête en fait. La créativité on la définit à partir du moment où elle arrive au secours de la conception d'un objet qui va être présenté à l'extérieur donc c'est là où je fais ce lien entre potentiel et créativité.

Super, merci beaucoup. On est en plein dans le cœur de ce sur quoi je travaille. Je t'expliquerai un petit peu à la fin, vers quoi je travaille. Selon toi, en quoi la gamification permet-elle cette révélation du potentiel ?

Alors, nous en fait, ce qui est un peu particulier, c'est que la gamification vient au secours des sciences cognitives. On est pas sûr de la gamification pure. Donc moi, le parcours que j'ai c'est un parcours de chercheuse donc je suis vraiment parti de ce que je faisais en recherche en sciences cognitives, des jeux, des tests en fait, cognitifs. Ces tests cognitifs sont précis, permettent de mesurer des traits cognitifs, de les mesurer, de les révéler au monde et à soi, parce que des fois on ne sait pas, si on a une bonne mémoire et tout ça. Là où les tests scientifiques sont faits en laboratoire, ils sont un peu longs, un peu chiant et donc on les a gamifiés pour qu'ils soient digestes dans un format qui soit accessible à tous et à toutes, sur un format court qui travaille en même temps la marque employeur. Mais très honnêtement, aujourd'hui la gamification est un peu secondaire dans ce que l'on fait, même tu vois, on a pas de game designer. On est une équipe de chercheurs, on a pas du tout une équipe vraiment design et jeux. On pourrait d'ailleurs mais c'est pas comme ça qu'on est organisés.

Est-ce que tu peux me dire Camille, si pour toi les soft skills, recherchés par les entreprises, sont différents depuis la crise du COVID ?

Je ne crois pas que ce soit le type de soft skills qui soient différents mais par contre je pense que la crise du COVID a accéléré d'une part la digitalisation des recherches de talents, ... En fait je pense que les boîtes étaient déjà extrêmement au fait, enfin au clair sur le fait que les soft skills c'est clé mais en fait c'est plutôt un accélérateur le COVID. C'est à dire que tous les RH savent très bien que les soft skills c'est clé mais ils ne savent pas comment les mesurer donc nous on vient sur terrain là en fait ; en disant voilà un outil pour les mesurer. Je pense que ce qui a changé, enfin dans les trucs un peu triviaux, on peut dire que ce qui a changé c'est la capacité d'adaptation qui est devenue extrêmement claire, la résilience qui est devenue aussi extrêmement claire, mais c'était déjà le cas avant mais on ne le voyait pas. Donc cette crise a juste accéléré un truc quoi.

Annexe Entretien expert Docteur en neuroscience &CEO Goshaba, Camille Morvan

Et du coup, quid de ce que l'on appelle (moi j'ai découvert le terme, je suis pas RH), des Mad skills ? Est-ce que pour toi c'est un terme familier, que tu connais ?

Non, je ne crois pas avoir déjà entendu ce terme...

J'ai entendu ça et ce serait les passions.

Ah oui, c'est vrai que je l'avais vu passé et je n'avais pas trop creusé... Et donc ta question c'est ... ?

Ma question c'est est-ce que tu crois que les mad skills ont leur place dans le recrutement, dans les stratégies RH post COVID ?

Alors je pense en fait que c'est juste une question de nomenclature, en fait on s'en fou des mad skills ; les mad skills c'est des soft skills d'après ce que je lis là donc c'est juste une façon de renommer les trucs qu'on sait déjà...

Pour toi ça fait partie des soft skills ?

Oui. En fait, dans les soft skills je mets tout ce qui est compétences comportementales... Alors l'article que je lis là il dit en fait les mad skills c'est les soft skills que tu n'as pas développés au cours de ta carrière mais plutôt autour de tes hobbies, donc ça reste des soft skills en fait... En fait quand tu regardes toute la littérature en psychologie des organisations et de l'industrie, montre qu'en fait quand tu recrutes, les choses qu'il faut évaluer pour avoir un bon recrutement, il y a 4 axes :

Il y a les compétences techniques, donc les hard skills

Les compétences comportementales donc les soft skills

l'expérience professionnelle

et le fit culturel en terme de culture d'entreprise

Donc toute la recherche montre que c'est ça les 4 axes et les mad skills ne viennent pas du tout contredire ça.

En fait je te pose la question parce que justement c'est le sujet que j'aimerais traiter alors au travers de ce que l'on appelle le flow, je ne sais pas si ça c'est quelque chose qui t'es plus familier, tu sais qui a été étudié par M. Csikszentmihalyi voilà, l'état de conscience optimal et du coup je travaille là-dessus et je me dis qu'il y a peut être un lien à créer, ou en tous cas une place à trouver pour le flow, dans le cadre du plaisir au travail, qu'on pourrait trouver du plaisir, grâce au flow que l'on connaît à l'extérieur, que l'on pourrait peut être l'intégrer à l'intérieur de l'entreprise.

Oui, je vois tout à fait. Mais alors du coup, je reviens sur la question sur la gamification de tout à l'heure, il y a un truc que je n'ai pas dit effectivement dans le fait de transformer les tests cognitifs en jeux, il y a effectivement l'idée d'aller, alors c'est pas vraiment du flow, mais le fait de tendre vers du flow, ça fait que quand tu fais tes tests cognitifs, tu oublies que t'es en train de te faire évaluer. Donc il y a quand même ça comme apport de la gamification qui est très important. Le fait que les gens oublient le fait qu'ils sont évalués, ça veut dire que leurs biais cognitifs à eux, vont être moins présents donc tous les cas où on se sent sur-soi-même vont être moins présents, ou en tous cas pas les mêmes, les gens qui sont plus nerveux, idéalement, vont être un peu moins, voilà. Donc il y a quand même cet apport là, du jeux. Et après l'autre point que tu évoquais qui était "est-ce qu'on peut dire qu'on a du flow au boulot ?" Alors ben oui, alors moi ça m'évoque deux choses :

Annexe Entretien expert Docteur en neuroscience &CEO Goshaba, Camille Morvan

Il y a l'aspect un peu superficiel : en ajoutant des outils de gamification au boulot, on a l'impression qu'on pourrait atteindre un niveau de flow. Quand on dit de la gamification, ça veut dire, par exemple, dans l'apprentissage, passer par du micro-learning, des trucs où tu cliques sur des boutons rapidement, peut être dans la façon dont tu vas gérer tes réunions d'équipe, faire en sorte qu'il y ait des petits points ou je ne sais pas quoi. Donc ça c'est le superficiel, c'est cosmétique et je pense que concrètement ça fait pas de mal mais je pense que c'est pas révolutionnaire

Et après le flow, en réalité, enfin idéalement, ce qu'on aimerait, c'est qu'il y ait la possibilité de ressentir du flow pour chacun et chacune dans son travail parce que le travail qu'on fait correspond la fourchette supérieur de nos compétences et de nos skills en fait. C'est ça qui fait qu'on est dans le flow. Là, ce que ça m'évoque c'est que je me dit que en fait un des problèmes qu'on a c'est que la société impose une hiérarchie. Tout est hiérarchisé dans notre société : il y a des gens qui gagnent beaucoup d'argent, d'autres qui n'en gagnent pas beaucoup, des métiers qui sont valorisés, d'autres qui ne le sont pas, etc... donc en fait évidemment c'est un peu absurde de penser que par exemple... moi je pense qu'en réalité on peut ressentir du flow quand on fait le ménage ; je pense qu'il n'y a aucun job qui fait qu'on ne peut pas ressentir le flow mais en fait le problème qu'on a c'est que faire le ménage c'est pas valorisé. C'est pas aussi valorisé que ça devrait l'être, c'est pas assez bien payé... Bon après on est pas obligé de se dire que toute carrière doit être... Après il y a des gens qui prennent leur boulot comme un boulot et puis c'est très bien aussi. On est pas obligé d'être dans le flow non plus... Enfin, je pense que le flow il n'est pas fait pour que tu sois dedans tout le temps aussi. Tu vois quand t'es concertiste, quand t'es musicien, t'es pas en flow pendant tes répétitions. T'es en flow pendant le concert. Donc voilà, je ne pense pas que la gamification aide à faire ça, à part au niveau cosmétique mais voilà ce que je pense du flow au travail.

Très bien, super. Du coup j'ai une autre question sur les moments clés pour toi qui sont révélateurs de potentiels. Si on devait se dire qu'il y avait une expérience candidat, une expérience collaborateur, qui existe, est-ce que pour toi, il y aurait des moments plus opportuns que d'autres pour révéler le potentiel ? J'imagine que le recrutement en est un, mais est-ce que tu en vois d'autres ?

Des moments clés, tu veux dire spécifiquement pendant le recrutement ou... ?

Dès le moment où la personne est candidate jusqu'au moment où elle quitte l'entreprise.

Ah ! Ben du coup oui : des moments pour révéler le potentiel quand t'es salarié, il y en a plein. C'est permanent en fait, en réalité. Il n'y a aucune limite. Après il faut que les managers donnent leur chance aux personnes. Il y a quand même un truc qui est compliqué dans la vie de l'entreprise, c'est la tension entre le besoin de contrôle et le besoin de créativité et d'implication, et je pense que c'est une équation qui n'est pas vraiment résolue. Nous aujourd'hui on a tendance à beaucoup changer la bride. Les gens on leur donne des objectifs et ensuite ils se débrouillent avec leurs objectifs donc ils ont de fait énormément d'opportunités de révéler leurs potentiels parce qu'ils peuvent venir avec leurs propres solutions, leur propre façon de résoudre les problèmes, et surtout, donc il y a ça : le fait qu'il faut suffisamment d'espace pour qu'ils puissent exprimer leurs potentiels parce que si on les micro manage, ça ne marche pas, et un autre truc, il faut une écoute mutuelle. Il faut qu'il y ait de la communication, des opportunités de présenter son travail, aussi parce que parfois le potentiel il n'est pas remarqué par le manager, il peut être remarqué par quelqu'un d'autre, qui va révéler au manager tiens ben en fait Amandine elle est hyper forte dans ça, ça et ça, et le manager qui tombe des nus parce qu'il n'a jamais remarqué par exemple.

Annexe Entretien expert Docteur en neuroscience & CEO Goshaba, Camille Morvan

Donc il faut qu'il y ait des moments de communication, et du coup que ça ne soit pas que hiérarchique en fait, qu'entre collègues aussi, on se présente son travail, un peu en plénière de temps en temps, donc il faut qu'il y ait des... je dirai qu'il y a ces deux choses là : il faut qu'il n'y ait pas trop de contraintes en terme de management, et qu'il y ait suffisamment de moments de communication dans l'équipe pour montrer ce que l'on a fait, comment on l'a fait etc...

Et justement du coup pour Goshaba, est-ce que vous communiquez au candidat son fit score ?

Oui, oui on le communique, alors en fait on communique un rapport candidat qui montre leurs points forts et leurs points d'efforts, par rapport au parcours qu'ils ont passé.

T'as des retours là-dessus des candidats ?

Ah oui, généralement ils adorent.

Une autre question sur votre manière de procéder : comment le fit s'opère ? Est-ce que vous partez d'un référentiel propre à l'entreprise avec laquelle vous travaillez ? Qui traduit donc du coup les besoins pour un poste en termes de compétences, ou est ce que vous proposez une sélection...

On a commencé en fait avec la solution 1 et ensuite et maintenant avec la solution 2. Donc on a passé un peu de temps à mieux comprendre les référentiels de compétences, parce que en fait la recherche, si tu lis la recherche en psycho des orga, tu vas trouver en gros les compétences clés de réussite dans pas mal de job parce qu'en réalité il y a des compétences spécifiques à des job mais l'immense majorité des compétences sont les mêmes quel que soit le job. Faut être consciencieux, analytique, être capable de résoudre des problèmes, enfin globalement, on a déjà 80% des compétences qui sont communes à tous les jobs. Et après t'as un peu de séparation. Mais nous au début on s'est dit i on impose, si on va voir les entreprises en disant ben voilà, d'après la recherche il faut mesurer ça, du coup ça ne marchera jamais, donc au début on a co-construit avec les entreprises en faisant des ateliers avec eux de design thinking pour voir quelles étaient les compétences clés par métier, et petit à petit, on va vers ce qu'on avait prévu initialement, c'est à dire, vers des parcours uniques de candidature, par grosse famille de métier.

OK, très bien. Les 20% restants c'est comment vous personnalisez pour les boites, c'est ça ? En fonction de leurs spécificités ?

Oui l'objectif ça serait d'arriver à un 80/20. Après aujourd'hui c'est pas comme ça que ça se produit aujourd'hui. On a des parcours qui sont faits par entreprise ou par famille de métiers, et on les personnalise mais on a pas vraiment un 80/20 aujourd'hui, on a... c'est encore en construction, donc tu sais, on apprend en faisant aussi.

OK. Est-ce que tu voudrais rajouter pour finir quelque chose sur le flow qu'on aurait pas abordé et qui pourrait m'alimenter ?

OK, moi il y a vraiment un truc... parce que ton mémoire il est sur quoi ? Il est sur le flow ?

Oui, le thème c'est le flow, parce que j'ai là j'ai vraiment accroché avec le sujet dans le sens où tu es déconnecté de ce que tu fais, il y a une vraie maîtrise et en même temps tu éprouves du bien être pour le bien être et pas pour voir une récompense ou une sanction, et je trouve ça assez enthousiasmant. Après il y a le COVID qui est passé par là : moi j'ai vécu du flow et ça a été générateur pour moi d'une reconversion donc du coup il y a toujours une histoire derrière qui fait que je m'y intéresse personnellement, et je me dis que peut être que si pour moi ça a été révélateur, pourquoi ça ne le serait pas pour d'autres en fait.

Annexe Entretien expert Docteur en neuroscience &CEO Goshaba, Camille Morvan

D'accord. Alors du coup, je reboucle un peu sur la créativité parce que moi je pense que j'ai du flow au travers de la créativité. Et en fait je donne un cours à Sciences Po sur la créativité et tu te rends compte quand tu utilises les mécanismes, c'est que pour qu'il y ait de la créativité, il y a une espèce de respiration entre des moments de contraintes et des moments d'ouvertures et ça se voit...alors c'est rigolo parce que tu peux le voir quand tu fais des exercices de créativité, tu vas par exemple... quand tu fais du design thinking par exemple, tu démarres par des moments d'ouvertures où tu vas dire, bon aller, on va brainstormer largement sur tout, ensuite tu fais des catégories et ensuite tu tris,, donc tu fais, large, tu tris, large, tu tris. Et en fait ce qui est marrant c'est qu'il y a un parallèle entre ça et la façon dont la mécanique cérébrale se passe. La mécanique cérébrale elle fait ça aussi, enfin elle fait ça, elle fait rien mais, quand tu la décris ça ressemble à ça. Il y a de la créativité qui peut être complètement spontanée, qui peut émerger quand tu travailles ou quand t'es bourré, et pouf ! t'as une super idée d'un coup, et t'as de la créativité qui peut être au contraire contrainte dans le sens où tu vas te forcer à être à un endroit précis dans un lieu précis tous les jours de 10h à 11h et là, à force d'avoir cette contrainte, la créativité va venir, tu vas pouvoir écrire sur cette plage là par exemple. Donc moi j'aime cette idée en fait de la contrainte toute seule ça ne suffit pas, le lâcher prise total ça ne suffit pas, il faut une espèce d'hygiène entre les deux pour proposer quelque chose de créatif et d'ailleurs ce que je veux dire par là, c'est qu'il y a quelque chose d'intéressant, c'est qu'en fait la créativité c'est pas un truc qu'on a juste dans sa tête parce que si on est créatif juste dans sa tête mais qu'on en fait rien, on est objectivement créatif mais comme ça disparaît avec soi, en fait, dans la définition de la créativité, t'as quand même le fait de pouvoir montrer au monde et c'est là où les moments de contraintes sont utiles en fait. Moi ça m'a vraiment frappé cette histoire parce qu'en fait je me rends compte qu'il y a des gens qui se voient comme créatifs et qui souffrent de ça, qui se victimisent un peu parce qu'ils sont créatifs mais... par exemple ils n'arrivent pas à présenter leur art aux gens, ils en souffrent et ils se voient comme créatifs et moi j'ai envie de leur dire, mais en fait, vous n'êtes pas créatifs tant que vous n'avez pas pris le risque de montrer, même si c'est douloureux, parce que un des éléments clés de la créativité c'est qu'en fait quand t'es créatif, tu ressens plus de souffrance que les autres parce que tu prends plus de risques et du coup t'es aussi plus résilient, donc voilà. Moi en tous cas ça m'a permis de comprendre des choses, je me disais mais c'est fou, pourquoi les gens me jugent beaucoup plus ? Et en fait j'ai compris que c'est parce qu'en fait je présente beaucoup plus d'idées. Donc je suis de fait beaucoup plus jugée, de fait je souffre plus que quelqu'un qui n'est pas créatif, mais, ça me rend résiliente.. Et donc j'aime bien un peu ces histoires de boucles de rétroactions. De spontanée/délibérée, ouverture/contrainte, souffrance/résilience donc tu vois, il y a un truc assez intéressant. Il y a le concept d'anti-fragilité aussi, tu peux regarder qui porte un peu cette idée là.

Super ! Merci pour ta générosité, merci beaucoup !

Qu'est ce que tu veux faire toi après ? Tu fais un mémoire, mais après tu vas faire quoi avec ?

Alors j'aimerais bien, enfin, j'ai peut être trouvé un terrain pour pouvoir expérimenter ce que je suis en train d'imaginer mais là tu vois on a parlé de double diamant: je suis dans une phase d'ouverture totale pour l'instant, j'agrège le maximum d'infos, auprès d'experts comme toi mais aussi auprès de ceux que j'appelle les flowers, donc ceux qui vivent le flow, donc en fait, beaucoup de créatifs effectivement. Donc je suis en train de me nourrir, et puis après je vais essayer de pouvoir affiner et j'espère pouvoir trouver un terrain pour expérimenter peut être ce que serait le flow dans une entreprise, mais encore faut-il que j'arrive à me faire des convictions fortes sur le sujet.

Annexe Entretien expert Docteur en neuroscience &CEO Goshaba, Camille Morvan

D'accord d'accord. Ben écoute si tu veux, je pense que d'ici un an ou deux, je pense que je vais monter une autre boîte, du coup, restons en contact parce que là j'ai un bon feeling avec toi alors on devrait rester en contact et se reparler, parce que je ne sais pas si monter une boîte ça peut t'intéresser mais depuis quelques mois, je suis un peu en veille de personnes avec qui monter des projets, donc restons en contact. T'es à Paris ?

Oui oui tout à fait.

Ben écoute, moi je monte à Paris de temps en temps donc on essaiera de se voir et réfléchissons à des projets ensemble, ça pourrait être cool.

Et bien écoute super ! Merci Camille !

Merci à toi, bon aprem', ciao

Merci, toi aussi.

J'ai ressenti comme un étrange calme...

Une sorte d'euphorie. J'ai eu l'impression de pouvoir courir une journée entière sans fatigue, de pouvoir dribbler à travers toutes leurs équipes ou à travers tous. Que je pouvais presque leur passer à travers physiquement.

Pole

Et tout à coup,

j'ai réalisé que je ne conduisais plus la voiture consciemment. Je la conduisais comme instinctivement, mais j'étais comme dans une autre dimension.

J'étais comme dans un tunnel pas seulement le tunnel sous l'hôtel, tout le circuit était un tunnel. Je continuais et continuais encore et encore, encore et encore.

J'avais largement dépassé la limite mais j'étais toujours capable de trouver plus.

Ayrton Senna

Et si le plaisir procuré par le flow pouvait aussi questionner notre rapport au travail ?