

**LA DÉFLATION EST-ELLE À NOS PORTES ? UN DÉBAT**

**CV LES PIRES GAFFES À ÉVITER**

**mon argent  
ma carrière  
ma vie**

# Affaires **PLUS**

AOÛT 2003

**LES INVESTISSEURS**

# **INSUBMERSIBLES**

**Au cours de trois années de tempête boursière, leurs portefeuilles n'ont pas coulé. Et ils sont prêts pour la reprise. Comment ont-ils fait ?**

**FONDS TRANSIGÉS EN BOURSE**

**Pourquoi ils font la vie dure aux gestionnaires**

**DOSSIER Aurons-nous un héritage à léguer ?**

[www.affairesplus.com](http://www.affairesplus.com)



Guyline Raby,  
Vincenzo Amabile,  
Christian Proulx,  
Christian Godin

ENTREVUE AVEC CHARLES-HENRI AMHERDT

# Faites l'expérience du *flow*

Votre travail vous convient-il ? Le professeur Charles-Henri Amherdt, de l'Université de Sherbrooke, a élaboré un test qui permet de le mesurer. À la base de cet outil, une théorie, le *flow*, qui expliquerait pourquoi les uns sont heureux et efficaces au boulot, alors que d'autres ne le sont pas.

PAR DANIEL GERMAIN

Il y a cinq ans, le psychologue Charles-Henri Amherdt a découvert la théorie du *flow*, élaborée par Mihaly Csikszentmihalyi, professeur à l'Université de Chicago. Le *flow*, c'est cet état de grande satisfaction que l'on atteint lorsque l'on pratique certaines activités, et que le spécialiste américain a notamment observé chez les créateurs. Charles-Henri Amherdt croit que le travail offre à tous l'occasion d'atteindre cette sorte de plaisir ultime. Professeur à l'Université de Sherbrooke et cofondateur de la jeune société InterQualia, ce Québécois d'origine suisse a conçu un instru-

ment capable de mesurer si un employé peut faire l'expérience du *flow* à un poste donné et, par conséquent, y exceller.

**Affaires PLUS : Expliquez-nous ce qu'est le *flow*.**

**Charles-Henri Amherdt :** Le *flow*, c'est l'état le plus agréable que l'on puisse atteindre en tant qu'être humain. C'est le plaisir que l'on ressent lorsqu'on fait quelque chose en parfaite harmonie avec nous-même, que ce soit dans nos loisirs, dans nos relations avec les autres ou au travail. Lorsqu'on est en état de *flow*, on est créatif, concentré, et on n'a



Charles-Henri Amherdt

pas peur d'échouer. Dans cet état, on perd totalement la notion du temps. Et ce processus a pour effet de nous permettre de nous développer et de grandir.

**Comment votre confrère, Mihaly Csikszentmihalyi, a-t-il défini ce concept ?**

À l'origine, il s'intéressait aux créateurs. Il cherchait à les comprendre et à savoir s'ils avaient des traits communs, qu'importe qu'ils soient peintres, musiciens ou scientifiques. Il a interrogé des centaines de créateurs, et c'est à partir de là qu'il est arrivé à la théorie du *flow*. Ce qui l'intéressait, c'était la créativité.

**Et qu'a-t-il observé ?**

Que ces gens-là étaient heureux, qu'ils parlaient avec plai-

sir de ce qu'ils faisaient. Lorsqu'on est en état de *flow*, on veut y rester. C'est le plaisir le plus grand que l'on puisse ressentir. Et quand on l'a connu, on est animé du désir d'en faire l'expérience de nouveau.

**Pourquoi le *flow* a-t-il été une révélation pour vous ?**

Pour une fois, j'avais un modèle positif du «fonctionnement» humain. Pendant tout le 20<sup>e</sup> siècle, lorsqu'on se penchait sur le fonctionnement humain, on s'attardait à ses dysfonctionnements. En psychiatrie, on s'intéresse aux malades et aux causes de leur état. Avec le *flow*, on renverse la situation : on se demande pourquoi les gens vont bien. À partir de là, on peut imaginer toutes sortes de mesures de prévention. Si vous suivez telle ou telle règle, par exemple, vous avez toutes les chances d'aller bien.

Je me suis toujours intéressé au développement de carrière des gens et aux personnes qui avaient du mal à se développer. Avec le concept du *flow*, j'avais une théorie qui me permettait d'expliquer pourquoi les gens ne progressaient pas.

**Parce qu'il y a un lien entre notre développement et l'expérience du *flow* ?**

On connaît l'état de *flow* dès notre plus jeune âge. On naît avec le *flow*, et c'est lui qui nous fait grandir. C'est aussi grâce à lui qu'on apprend à marcher et à parler, et c'est grâce au *flow* qu'on se développe. À l'opposé,

c'est lorsqu'il commence à être privé de *flow* qu'un enfant commence à avoir des difficultés. Malheureusement, cela se manifeste tôt. À l'école, déjà, les enfants sont très souvent privés de *flow*, car on leur fait exercer des activités qui ne les stimulent pas.

**Qu'est-ce qui favorise le *flow* ?**

Il faut un contexte de liberté, car le *flow* est une affaire personnelle. Une activité donnée peut favoriser un état de *flow* chez une personne, et pas chez une autre. Par exemple, un ouvrier peut être en état de *flow* lorsqu'il est sur une chaîne de montage. Ce n'est pas fréquent, mais ça arrive. Le *flow* qui est vécu par cet ouvrier n'a rien à voir avec celui de l'ingénieur qui a conçu la chaîne de montage. Si j'en reviens aux enfants, il faut leur donner une certaine liberté pour leur

permettre de s'exprimer, ce qui n'exclut pas un encadrement, bien au contraire. L'élément qui ressort alors, c'est le plaisir. Si l'enfant a du plaisir, s'il rayonne, c'est qu'il est manifestement dans un contexte positif.

### **Comment le flow peut-il aider un adulte à se développer ?**

Lorsqu'on est en état de *flow*, on maîtrise ce qu'on a à faire, on fait des découvertes, on a une idée de ce qu'on doit faire pour évoluer. Les projets se formulent beaucoup plus facilement lorsqu'on est dans une disposition mentale qui permet d'être clairvoyant. À l'inverse, lorsqu'on n'est pas en état de *flow*, on se retrouve dans un état de confusion, parfois même de souffrance, et on fait toutes sortes d'erreurs. Dans ces moments-là, on cherche de l'aide, du soutien de l'extérieur, pour nous aider à nous remettre sur la bonne voie.

### **Notre milieu de travail nous permet-il d'atteindre un état de *flow* ?**

Un grand nombre de gens souffrent au travail. Est-ce que le travail est un lieu de souffrance, fondamentalement ? Je pense que non. Le travail devrait être un lieu d'épanouissement. En général, les gens sont d'accord avec cette idée. Beaucoup d'entre eux croient que l'on peut trouver dans le travail autre chose qu'une simple rémunération ou une valo-

prendre des décisions qui les ont éloignés d'eux-mêmes. Quand on n'est pas en état de *flow*, on fait des choses qui nous sont étrangères. On est écartelé entre ce que l'on fait et ce que l'on est. Et c'est dans ces cas que l'on cherche des compensations ailleurs. La drogue en est une.

### **Quel est le secret de ceux qui le vivent quotidiennement ?**

Dans notre éducation, on nous a appris à être des personnes raisonnables. On s'est fait dire : « Sois sage, reste tranquille, n'exprime pas trop ton plaisir ». C'est ce qu'on dit souvent à un enfant de six ou sept ans. En Europe, on dit qu'à sept ans, on atteint l'âge de raison. Il faut alors réfréner sa spontanéité, son naturel. C'est là, à mon avis, que l'on commence à casser l'élan du *flow*. Heureusement, il y a des gens qui, malgré ça, trouvent des occasions de continuer à s'exprimer. Ils sont, en quelque sorte, un peu délinquants par rapport à la norme. Ils sont délinquants jusqu'à ce qu'ils arrivent dans un contexte où leur spontanéité est devenue acceptable. Ces gens réussissent très bien dans la vie.

### **Qu'est-ce qui entrave le *flow* au travail ?**

Il y a les mauvais choix de carrière, mais il y a aussi les mauvais critères d'embauche des entreprises, qui insistent

## **Lorsque je donne des conférences, tous ceux qui m'écoutent savent de quoi je parle, car ils ont déjà fait l'expérience du *flow*.**

risation sociale. Le travail nous donne l'occasion de donner un sens à notre existence. Le travail est important ; il a sa raison d'être et il influe sur le reste de notre vie. Si on est malheureux au travail, cela a un impact sur d'autres sphères de notre vie. Confucius disait : « L'homme qui prend plaisir au travail ne travaillera plus jamais ». Cela revient à parler du plaisir, du *flow*.

### **Le flow est donc étroitement lié au plaisir...**

Il y a deux sortes de plaisir. Il y a le plaisir qui nous « maintient » ; si j'ai soif, je prends une bonne bière, et j'éprouve du plaisir. C'est un plaisir qui me maintient dans ce que je suis. L'autre plaisir, c'est celui qui nous transforme. Par exemple, j'essaie quelque chose qui me rend heureux et après avoir connu cette expérience-là, je ne suis plus tout à fait le même.

### **À quelle fréquence connaît-on le *flow* ?**

Selon Mihaly Csikszentmihalyi, 15 à 20% des gens le connaissent quotidiennement, et la grande majorité en font l'expérience à l'occasion. Quand je donne des conférences, tous ceux qui m'écoutent savent de quoi je parle, car ils ont déjà fait l'expérience du *flow*. Mais il y a 15 à 20 % des gens qui ne le connaissent plus.

### **Qui sont ces gens ?**

Ceux qui n'ont plus de motivation dans leur vie. Ce sont les gens qui souffrent le plus dans notre société.

### **Comment en sont-ils arrivés là ?**

Je dirais qu'à chaque étape de leur vie, ils ont été amenés à

trop sur les compétences techniques, sur les diplômes, les qualifications, etc. Le grand malheur, c'est qu'il n'y a pas que les compétences techniques qui soient importantes au travail : il y a aussi les compétences non techniques, celles qui ne s'acquièrent pas sur les bancs d'école. Ce sont les compétences intimement liées à notre personne, celles qui peuvent être exercées dans toutes les professions. Elles proviennent d'une activité qu'on pratique, qui nous procure du plaisir et que l'on veut répéter. En la répétant, on acquiert la compétence mise de l'avant dans l'action. C'est ainsi que l'on devient un expert. La capacité de travailler en équipe en est une, par exemple.

### **Pourquoi si peu de gens font-ils l'expérience du *flow* au travail ?**

Parce qu'on nous a élevés avec l'idée que les émotions, c'est bon pour le privé, pour la famille, pour l'amour, mais incompatible avec le travail, qui est rationnel. On nous a inculqué qu'au travail, nous devons tous faire preuve de raison et d'intelligence.

### **Il faudrait donc accepter d'exprimer ses émotions au travail ?**

Jusqu'à maintenant, la tendance à la rationalité a toujours été forte. Nous avons vécu dans un modèle de rationalité. La première faille de ce modèle est apparue dans les années 90, avec la théorie de l'intelligence émotionnelle. Je pense qu'on a beaucoup de chance d'assister à un renversement, et pour plusieurs raisons. D'ailleurs, en tant que professeur, je le vois avec mes étudiants. Les jeunes sont ouverts à ces nouvelles

idées et ils veulent, sans le dire, du *flow* au travail. Ils veulent avoir du plaisir. En plus, le contexte, au Québec, est très favorable au changement, car nous allons connaître une pénurie de main-d'oeuvre.

### **Vous parlez d'émotions. Le *flow* en serait-il une ?**

Tout à fait. Mon modèle comporte neuf états émotionnels. L'état d'ennui, c'est l'émotion que l'on ressent lorsqu'on a des compétences qu'on ne peut pas mettre en valeur dans ses fonctions et qu'on est sous-utilisé par rapport à son talent et à ses qualités. On fait quelque chose, mais on pourrait faire beaucoup plus. À l'opposé, il y a l'anxiété.

On se sent alors surutilisé, on a l'impression que nos compétences sont insuffisantes. Le *flow* se situe entre les deux. À l'opposé du *flow*, il y a l'indifférence. Je l'ai associé au noir, car c'est le deuil, la mort existentielle. En état d'indifférence, il ne se passe rien. Et puis, il y a des états intermédiaires : l'excitation, l'inquiétude, le détachement et la maîtrise, et il y a l'état neutre. Dans une même journée, on passe d'une émotion à une autre. Une personne qui est en bonne santé émotionnelle fait des pauses à l'état de *flow*. Tout cela est subjectif et personnel, tout cela tient dans la perception que l'on a de soi.

### **Venons à votre outil. Que mesure-t-il ?**

Il mesure l'état de santé émotionnelle au travail, autrement dit, l'état de *flow* au travail. Il évalue dans quelle mesure une personne est à sa place dans son travail et répond essentiellement à deux questions : « Comment ça va ? » et « Comment cela pourrait aller mieux ? » par rapport à son travail. C'est un exercice d'une demi-heure qui consiste en un test sur le Web, auquel on accède à l'aide d'un mot de passe. Par la suite, celui qui s'est livré à cet exercice reçoit un bilan personnalisé d'une trentaine de pages qui lui permet d'interpréter lui-même ses résultats. Cet outil est autonome et diffère des tests psychométriques, qui requièrent l'intervention d'une tierce personne.

Par la suite, ceux qui veulent entreprendre des démarches sont invités à rencontrer un psycho-

logue, un orienteur ou un *coach*. Pour opérer une transition, il faut de l'accompagnement, et notre outil ne suffit pas. Il sert à dresser un bilan.

C'est pourquoi il va au-delà du test. Un test fait état d'une situation donnée et peut vous révéler vos traits de caractère, mais il ne dit pas si vous les mettez en valeur ou pas. Le bilan va plus loin. Il vous dit ce que vous faites de ces traits de caractère, si vous êtes bien au travail, si vous pouvez vous épanouir. Nous ne pouvons être constamment en état de *flow*, mais en faire l'expérience quotidiennement nous permet de surmonter nos difficultés beaucoup plus facilement.

