

Découvrir et apprendre la notion psychologique du flux ('Flow')

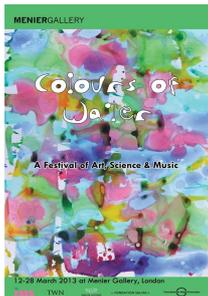
Learning to Flow

Des nouvelles connaissances scientifiques de l'eau dans le domaine du vivant à un nouveau modèle de gestion appliqué au monde des affaires, par Adrian Ho.

Rapport de l'ISIS en date du 05/06/2013

Une [version entièrement référencée](#) de cet article intitulé **Learning to Flow** est accessible par les membres de l'ISIS sur le site http://www.i-sis.org.uk/Learning_to_Flow.php Elle est par ailleurs disponible en téléchargement [ici](#)

S'il vous plaît diffusez largement et rediffusez, mais veuillez donner l'URL de l'original et conserver tous les liens vers des articles sur notre site ISIS. Si vous trouvez ce rapport utile, s'il vous plaît, soutenez ISIS en vous abonnant à notre magazine [Science in Society](#), et encouragez vos amis à le faire. Ou jeter un oeil à notre librairie [ISIS bookstore](#) pour d'autres publications



[Colours of Water - A festival of art, science, and music inspired by water](#)

L'importance d'agir

L'ancien philosophe chinois [Lao Tseu](#) a dit: "*La plus haute forme de la bonté est comme l'eau. L'eau sait comment tirer profit de toutes choses sans les combattre*".

[L'eau](#) est source de vie et elle prend également en charge tout [le vivant](#). Cette idée est à la fois belle et tragique, car il y a tellement de choses dont la vie dépend, mais si peu de nos contemporains qui soutiennent réellement les êtres vivants.

Prenons l'exemple du monde des affaires et des entreprises où je consacre la plupart de mon temps. Nul ne peut contester que des entreprises soutiennent vraiment [le vivant](#), bien que d'une certaine manière toute la vie en dépend, ou qu'elles sont elles-mêmes affectées par l'eau.

Cependant, tout comme les nouvelles [connaissances scientifiques](#) se rapportant à l'eau ouvrent la voie vers une science qui est plus connectée au monde réel et plus concernée par l'expérience humaine, de nouveaux modèles et processus émergent au sein des entreprises et visent à créer des résultats similaires.

Alors, le monde des entreprises devient-il de plus en plus semblable à l'eau ? Les entreprises sont-elles entrain de découvrir et d'apprendre à maîtriser la notion psychologique du flux ('[flow](#)' en anglais) ? Et ce monde des entreprises pourrait-il, un jour, soutenir davantage le monde vivant ?

J'ai commencé à réfléchir à ces questions, il y a sept ans, lorsque j'ai co-fondé [Zeus Jones](#). Après avoir passé toute ma carrière dans l'industrie de la publicité traditionnelle, j'ai déchanté. Pas uniquement par la pratique de la publicité, mais par les structures fondamentales sur lesquelles se fonde la publicité. Même à ce jour, la plupart du temps l'industrie de la publicité est toujours construite autour d'un cadre élaboré en 1898 sous le nom d'[AIDA](#) (attirer l'**A**ttention, susciter l'**I**ntérêt, provoquer le **D**ésir et enfin, pousser à l'**A**ction).

En bref, la méthode AIDA propose que nous changions notre comportement seulement après que nous ayons d'abord pris conscience de quelque chose, que nous y trouvions de l'intérêt et enfin, que nous commençons à le désirer et à le vouloir

C'est la raison pour laquelle les annonceurs jugent nécessaire de vous bombarder avec le même message encore et encore et encore, parce que c'est seulement par ce genre de répétition qu'ils vous amèneront à faire ce qu'ils veulent vous voir faire. Il est juste de dire qu'il y a des choses qui peuvent être traitées de cette façon, mais ce n'est pas vrai pour la grande majorité des décisions que nous prenons dans la vie.

Dès 1957, le psychologue [Leon Festinger](#) du [Massachusetts Institute of Technology](#) (en abrégé [MIT](#) pour des détails en français), a identifié le concept de «[dissonance cognitive](#)» selon lequel les gens ont tendance à aligner leurs pensées et leurs croyances afin de réduire les conflits avec leurs actions [2]. Inhérente à cette idée, est la prise de conscience que les changements de [comportement](#) précèdent les changements d'[attitude](#), et non l'inverse.

Peu de temps après, l'économiste [Albert Hirschman](#) a proposé [3] l'aide de la dissonance cognitive comme une stratégie pour changer les attitudes des gens. La meilleure façon de créer une population plus moderne, avant-gardiste, a-t-il suggéré, est une théorie économique appelée la '[théorie de la conception des mécanismes d'incitation](#)' qui prône la création de comportements plus modernes, qui sont plus efficaces que la propagande ou les incitations financières.

Ces idées ont été largement ignorées par l'industrie de la publicité, mais ces dernières années, la preuve que le changement de comportement des lecteurs amène un changement d'attitude, est devenue évidente et impossible à ignorer. Mon exemple préféré est '[Facebook](#)', une organisation qui n'a pas demandé à son milliard d'utilisateurs de réfléchir sur leur adhésion à ce système : il a plutôt préféré créer tout simplement une application qui récompense le comportement que 'Facebook' voulait créer. En fait, il est clair que la plupart des gens qui utilisent 'Facebook' auraient mieux fait d'y avoir pensé d'abord, mais 'Facebook' a non seulement changé le comportement des utilisateurs, mais il a également changé profondément notre façon de penser sur tout ce qui se rapporte à l'amitié, à la communication, au partage et même à la vie privée.

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons commencé à mettre sur pied la société *Zeus Jones*. Notre activité est basée sur le constat très simple que les entreprises sont définissables par les choses qu'elles font, plutôt que par ce qu'elles disent.

Cela amène les gens à considérer que faire des produits ou proposer des services provenant de l'entreprise, nécessite de faire des choses qui rendent meilleurs les produits ou les services proposés, et pas seulement faire de la publicité.

Nous croyons que les expériences qu'ont les clients avec les produits ou les services d'une entreprise, ou encore les choses que d'autres personnes disent au sujet de leurs propres expériences, sont beaucoup plus importantes que tout ce que les entreprises peuvent dire d'elles-mêmes.

Les actions de l'entreprise sont façonnées par les outils qu'elle utilise ; les outils qu'elle utilise sont façonnés par les philosophies qu'elle détient

En tant que nouvelle entreprise, il était clair que nous avons besoin de trouver de nouveaux modèles pour nos travaux parce que les outils de l'industrie de la publicité sont conçus pour aider les entreprises à dire des choses aux gens, pas pour faire des choses pour les gens. Heureusement, John Grant, qui dirige une stratégie de développement durable et de l'entreprise en matière d'innovation, avait pensé dans le même sens.

Il a proposé que les entreprises puissent penser à leurs activités comme à des molécules, une collection de produits cohérents, des services et des expériences conçus pour faire une variété de choses utiles pour beaucoup de personnes différentes [4]. Il était en contraste frappant avec les modèles existants à l'époque, qui prônaient de dire la même chose à tout le monde. Le modèle de John a également soulevé des questions intéressantes. Si le succès dépend d'une fabrication de produits dignes d'intérêt ou de fournir des services utiles pour les gens, plutôt que de créer une publicité efficace, quels sont alors les facteurs qui conduisent les sociétés à obtenir plus de succès ?

En fait, des réponses avaient déjà été apportées à ces questions. Une étude de 1980 avait mis en évidence un lien statistique entre la satisfaction des employés et la satisfaction des clients dans le secteur bancaire [5]. En 2002, une autre étude avait confirmé cette relation et avait montré que la satisfaction du client est directement corrélée à la performance financière [6]. Plus surprenant toutefois, cette même étude avait également permis de constater que la satisfaction des employés était directement liée aux bénéfices de l'entreprise, même si les employés n'ont pas d'interactions avec les clients. Les preuves empiriques pour la même étude ont été publiées récemment.

La satisfaction des employés est une mesure tangible de la réussite

[Parnassus investments](#) a créé un fonds commun de placement basé sur les 100 meilleures entreprises du magazine 'Fortune' afin de travailler avec elles. Depuis sa création en 2005, il a livré une moyenne de rendement de 70% supérieur à celui de l'indice de [Standard & Poor's](#) [7]. En bref, les entreprises qui veulent surpasser leurs concurrents sont mieux loties en investissant pour rendre leurs employés plus heureux et plus satisfaits de leur travail, que d'investir dans des campagnes publicitaires coûteuses.

Avec le recul, rien de tout cela ne semble terriblement perspicace, bien que des questions comme celles-ci n'aient pas été largement débattues au sein du monde des affaires. La satisfaction des employés a été considérée comme un coût pour faire de bonnes affaires, plutôt que comme un avantage concurrentiel. Cependant, alors que la preuve se fait jour, que la satisfaction des employés est un facteur déterminant de la rentabilité, la question qui est apparue ensuite était de savoir comment accroître la satisfaction des employés ?

La réponse n'est pas simplement de les payer plus. En fait, une étude célèbre conduite par Daniel Kahneman et Angus Deaton de l'Université de Princeton aux Etats-Unis, montre que le bonheur de l'employé commence à se stabiliser avec des salaires de l'ordre de 40.000 US\$ par an et se stabilise à environ 70.000 US\$ par an [8].

Dan Ariely de l'Université Duke avait étudié l'effet des gros bonus juste avant [l'effondrement financier de 2008](#). Il avait découvert que le fait de payer les gens en leur donnant de plus gros bonus, se traduisait réellement par une exécution plus mauvaise de la plupart des tâches qu'on associe habituellement au travail des cols blancs. En effet, la taille du salaire et des primes était inversement proportionnelle à la qualité du travail [9].

Non, l'argent ne mène pas à une meilleure satisfaction des employés. De nombreuses études ont même montré que l'augmentation de la satisfaction des employés se résume en réalité à deux facteurs simples : donner aux gens des emplois ayant une signification ou un but sensé, d'une part, et leur accorder une [autonomie](#) et la capacité de poursuivre cet objectif à leur manière, d'autre part.

Les entreprises peuvent être très efficaces et habiles dans la poursuite de profits plus élevés, c'est pourquoi des études comme celles-ci se traduisent par des changements assez spectaculaires. Au cours des dernières années, un grand nombre d'entreprises ont commencé ou achevé leurs travaux sur la définition de leur but et de leur finalité.

Plutôt que de simplement décrire ce qu'ils font ou comment ils le font, l'objectif est de répondre pourquoi ils le font ainsi. Des entreprises comme Google, dont leur objectif stipulé s'exprime ainsi : « Pour organiser l'information mondiale et la rendre universellement accessible », ont fixé un objectif plus grand, plus inspirant et plus significatif pour leurs employés, que de simplement se borner à faire de l'argent. Pourtant, je crois qu'ils ont aussi réussi parce qu'ils se sont fixé un objectif qui profite clairement également aux clients et à la société.

De nombreuses entreprises se sont arrêtées là, mais certaines parmi les plus progressistes, ont mené les choses plus loin. Avec la définition d'un objectif, ils créent aussi les conditions nécessaires pour que les employés puissent accomplir le but assigné à leurs manières et de façons différentes. Dans un certain nombre de sociétés, les hiérarchies traditionnelles de l'entreprise qui centralisent le contrôle au sein d'un petit groupe de personnes, se dissolvent et cèdent la place à des organisations et à des [structures plus horizontales](#) et plus démocratiques.

Nous avons été confrontés à cela au sein de notre propre société. Nous sommes une petite structure et nous avons toujours adhéré à l'idée que tous ses membres sont égaux.

Cependant, comme nous avons grandi jusqu'à environ 40 personnes salariées, nous avons commencé à nous demander si nous avons besoin de structures plus officielles à mettre en place pour diriger effectivement l'entreprise. Nous avons tenu une réunion de tous les employés pour discuter de cela et ils ont rejeté à l'unanimité une forme de hiérarchie formelle. Au lieu de cela, plusieurs groupes ont proposé une solution différente que nous appelons chefs de projet.

Le problème de la gestion traditionnelle, c'est qu'elle est rigide et fixe : les rôles sont créés et ensuite gravés dans le marbre, quelle que soit la situation. Les gens sont promus par des gens placés hiérarchiquement au-dessus d'eux, et ils exercent encore une autorité sur les gens qui sont placés 'au-dessous d'eux'. Ces erreurs sont aggravées par le fait que les promotions récompensent toujours le travail qui a eu lieu dans le passé, ce qui n'est pas une garantie de succès pour l'avenir. Notre solution était de faire de la gestion temporaire et nominée par les pairs concernés. Pour un projet donné, les collègues décident qui prend la tête du groupe. Dans notre modèle, les dirigeants sont responsables pour le bien de l'équipe, le leadership ne donne pas autorité. Après que le projet est terminé (ou même pendant que ce projet se déroule), le chef de projet peut prendre un autre rôle au sein d'une équipe différente.

Des modèles semblables ont pris racine au sein des entreprises dans une variété d'autres industries. Un exemple est donné par [Valve software](#), un fabricant de logiciels de certains des jeux vidéo qui sont les plus populaires au monde, une société de 400 personnes qui fonctionne entièrement sans véritable direction. Elle est tellement fluide que les bureaux sont réellement montés sur roues. Les gens ne sont pas obligés de travailler sur des projets spécifiques, mais plutôt s'ils préfèrent un projet, ils apportent leur bureau sur roues pour se joindre à l'équipe du projet préféré. Si vous n'aimez pas ce projet, vous vous joignez à un autre, ou si vous avez une idée pour un autre projet, vous devez simplement convaincre suffisamment d'autres personnes pour former une autre équipe. Le directeur général a un rôle : apparemment, les nouveaux arrivants sont parfois réticents pour rouler leur propre bureau et c'est pourquoi il est reconnu pour venir aider à pousser le bureau à leur place [10]. [Valve software](#) est une entreprise qui a incroyablement bien réussi et cette société n'est pas la seule dans ce genre.

Loin de la «[nouvelle économie](#)», une entreprise de transformation industrielle de la tomate, appelée [Morning Star](#) a fonctionné pendant 20 ans sans aucun système formel de gestion. Au lieu de cela, les gens écrivent des contrats à leurs pairs et sont tenus responsables l'un envers l'autre. [Morning Star](#) n'est pas seulement le transformateur de tomates qui a eu la plus forte croissance dans le monde, mais c'est l'une des entreprises qui a eu la croissance la plus rapide dans le monde [11].

General Electric a récemment relancé une usine de fabrication qui avait été fermée à Louisville, dans le Kentucky aux Etats-Unis. En utilisant une version du [lean management](#), [une approche systémique permettant de tendre vers l'excellence opérationnelle dans une entreprise], ces travailleurs américains ont réussi à produire une partie des machines à laver aux Etats-Unis, à un coût moindre que celles qui pouvaient être fabriquées en Chine. En conséquence, General Electric a effectivement décidé de relancer plus de fabrications aux États-Unis [12].

Les avantages de ces types de structures de gestion ne sont pas seulement économiques. Avec des avantages en matière de compétitivité, elles ont aussi des

avantages importants pour la santé, qui résultent de la grande autonomie et des objectifs qui sont donnés aux employés. Un chercheur de l'Université de York au Canada a trouvé que le travail chargé de sens est fortement corrélé avec une meilleure santé physique chez les employés [13]. Ceci, à son tour, réduit les coûts des soins de santé, ce qui rend encore plus compétitives les entreprises qui adoptent ce genre de structures.

La dissolution des structures traditionnelles se déroule aussi bien à l'intérieur des entreprises qu'à l'extérieur

La baisse de la publicité traditionnelle n'est pas seulement responsable de la fluidité accrue au sein des entreprises, mais elle est également en train de transformer la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients et les unes avec les autres. Une étude récente de *Neilson Global Trust in Advertising Survey* sur la publicité montre que les recommandations de personnes que vous connaissez sont deux fois plus efficaces que tout autre type de publicité, pour déterminer si vous allez acheter ou non les produits ou les services d'une entreprise donnée [14]. En conséquence, certaines des sociétés les plus cotées en termes de progrès ne sont pas simplement engagées à offrir un meilleur service. En plus, elles sont effectivement en mesure d'amener leurs clients vers leurs entreprises, afin de collaborer dans une grande variété de voies et de façons différentes.

La société danoise [Lego](#) a été parmi les premières à adopter cette idée. '[Cuusoo](#)' est un site web qui permet aux fans de Lego de télécharger leurs modèles afin de voir si d'autres gens sont intéressés par ceux-ci [15]. Si une conception proposée obtient plus de 10.000 votes favorables, Lego va alors se mettre à produire un nouveau kit et la société va vous donner une part du chiffre d'affaires réalisé.

'[OkCupid](#)' est un service de rencontres qui a construit une entreprise entière autour de la participation des clients [16]. Le service est gratuit et il est alimenté par les données des utilisateurs qui sont glanés en tant que membres qui vont permettre à l'entreprise d'attirer le sexe opposé. Par exemple, 'OkCupid' a ainsi appris qu'une bonne façon de savoir si votre correspondant/e est prêt/e à avoir des relations sexuelles au premier rendez-vous, est de lui demander « aimez-vous le goût de la bière ? ». C'est parce que les femmes et les hommes qui aiment la bière sont également beaucoup plus susceptibles d'avoir des relations sexuelles dès leur première rencontre.

'OkCupid' partage ces genres de conseils avec ses membres, et les aide à devenir ainsi plus efficaces. Au lieu de faire du marketing traditionnel, ils écrivent simplement des messages blog sur les habitudes d'appariements des personnes, qui sont énormément lues et largement partagées. 'OkCupid' a ainsi créé un écosystème durable qui profite à toutes les parties en présence.

Une autre entreprise construite autour des clients est [Etsy](#), une plate-forme de marché pour les arts et l'artisanat [17]. Cette organisation laisse les artistes et les artisans construire les magasins en ligne pour promouvoir et vendre leurs marchandises, oeuvres et productions. Etsy utilise les budgets marketing de ses membres pour aider ceux-ci à mieux vendre leurs produits, plutôt que de les promouvoir par la société elle-même.

La société Etsy négocie aussi des commissions auprès d'autres sociétés, qui accordent les expositions de leurs membres à des structures qui ont des budgets plus importants et de plus vastes auditoires. Etsy est littéralement en mesure d'aider ses membres à

devenir de meilleurs artistes et artisans. Etsy démontre qu'il est possible de créer une entreprise qui est alignée avec les intérêts des clients, plutôt que simplement une entreprise qui bénéficie des intérêts de sa clientèle.

Le changement dans la relation avec la clientèle conduit également à un changement dans la façon dont les entreprises considèrent leurs concurrents et la compétition. [InnoCentive](#) est un [site](#) où des sociétés comme la NASA, Eli Lilly et Proctor and Gamble partagent des connaissances techniques [18].

Les ingénieurs de ces sociétés exposent et mettent en ligne les problèmes qu'elles ne peuvent pas résoudre et elles invitent les ingénieurs d'autres sociétés à proposer des solutions. Les solutions efficaces sont disponibles pour tous les participants afin de donner à chacun un accès égal à toute forme d'innovation. Le [site](#) est [GreenXchange](#) où des sociétés comme Nike, Best Buy et d'autres publient les détails de leur innovation en matière de [durabilité](#). Le but de GreenXchange est [19] « d'accélérer et d'intensifier l'innovation dans le cadre de la durabilité, par le partage des actifs de la propriété intellectuelle ».

Les sociétés membres de GreenXchange se rendent compte que l'innovation de la durabilité est trop précieuse pour être gardée par devers-eux et elles se sont engagées à aider davantage d'autres entreprises à avancer en rendant disponibles leurs connaissances techniques. Même des concurrents aguerris comme BMW et Toyota y collaborent. Ils ont récemment annoncé leur intention de développer conjointement une [pile à combustible](#) pour accélérer le développement des [voitures à hydrogène](#) [20].

Dans chacun des exemples ci-dessus, les entreprises collaborent autour d'un objectif commun plutôt que de rivaliser pour un prix défini. Ces types d'accords sont devenus si populaires et largement répandus, que [Jean-Charles Rochet](#), professeur de mathématiques et [Jean Tirole](#) professeur d'économie, tous deux à l'[École d'économie de Toulouse](#), France, ont défini les termes de '[marchés bifaces](#)' et [marchés multi-faces](#) en 2002 [21].

Ces chercheurs ont découvert que les marchés multi-faces ont des propriétés très différentes de celles des marchés typiques, traditionnels, orientés vers un seul axe de transaction. Les marchés multi-faces établissent des relations et créent un écosystème qui apporte de la valeur pour toutes les parties. Ils favorisent la coopération plutôt que la concurrence et, par conséquent, ils s'établissent et croissent grâce à des effets de réseau, plutôt que par une croissance linéaire orientée.

Les marchés multi-faces offrent aussi beaucoup plus d'efficacité et des coûts bien inférieurs aux entreprises, en échange d'une partie de leur contrôle [22]. Ces marchés multi-faces sont devenus l'un des domaines les plus stratégiques d'études pour les économistes. Et de nouvelles entreprises construites autour de marchés multi-faces se mettent en place chaque jour.

Apparemment, les [start-ups](#) qui créent leur entreprise autour d'un marché multi-faces sont beaucoup plus susceptibles d'être financées par [capital-risque](#) dans la [Silicon Valley](#) aux Etats-Unis en particulier [23].

Pourquoi est-ce important?

Dans sa célèbre expérience '[obéissance - ou soumission - à l'autorité](#)' de 1963, [Stanley Milgram](#) a découvert que nous avons tendance à suivre les instructions qui nous sont données, même si elles sont contraires à nos mœurs, à notre culture ou à notre éthique personnelle [24].

Dans son expérience, il avait demandé aux participants à l'étude de donner, aux personnes placées dans une autre pièce, des chocs électriques de plus en plus élevés et, dans certains cas mortels, en guise de punition pour avoir répondu de manière incorrecte aux questions posées.

Les participants n'étaient pas au courant, bien sûr, que la machine n'avait pas été branchée et ils ont continué à obéir, même quand ils avaient entendu les gens crier dans l'autre pièce ou même implorer la pitié. Cependant, Milgram a également découvert que les ordres à suivre qui avaient été donnés, avaient eu un impact profond sur les participants eux-mêmes.

Dans son rapport, Milgram a écrit [24]: « J'ai observé un homme d'affaires adulte et initialement préparé à entrer dans le laboratoire, en étant souriant et confiant. Dans les vingt minutes qui ont suivi, il a été pris par un tic, entravé par un bégaiement, et il frôlait presque le stade d'une crise nerveuse. A un moment, il s'est donné un coup de poing sur le front en murmurant : " Mon Dieu, il faut arrêter ". Et pourtant, il a continué à donner suite à chaque mot de l'expérimentateur et à obéir jusqu'à la fin ».

Mais il n'est pas besoin d'une expérience aussi dramatique que celle-ci pour faire le constat sur la façon dont notre travail nous façonne. [Edward de Bono](#) est un célèbre expert en créativité qui a développé le concept de la [pensée latérale](#) et la possibilité d'utiliser la créativité pour échapper à des pièges mentaux. Même s'il pense que notre travail nous change toujours, il pense que, malgré nos meilleures intentions, nous ne changeons jamais notre manière de travailler et de fonctionner ! [25].

[Geoffrey West](#), un physicien qui a étudié les mathématiques des villes, se demandait pourquoi les villes sont si résistantes, tandis que les entreprises sont beaucoup plus fragiles. Il a découvert que dans les villes, l'utilisation des ressources change de façon non linéaire ; plus les villes s'accroissent, et plus elles deviennent efficaces. En revanche, leur production atteint une échelle ultra-linéaire, de sorte qu'elles se mettent à produire plus que leur juste part normale.

Les entreprises se développent dans le sens inverse : elles nécessitent plus de ressources lorsqu'elles grandissent et elles produisent moins. La grande différence, que West a découverte, c'est que les villes sont constituées de réseaux dont le contrôle et la régulation sont décentralisés et répartis entre de nombreux groupes différents, alors que le contrôle [et l'exercice du pouvoir] au sein des entreprises est encore largement centralisé [26].

Si Milgram et West ont raison, le fait d'humaniser nos conditions de travail, peut nous rendre plus humains. Rendre les entreprises moins hiérarchiques et plus décentralisées peut les aider à maintenir le cours de leur existence et à survivre à des situations critiques et difficiles. Et la création d'[écosystèmes](#) de valeur et de qualité, peut permettre aux entreprises d'opérer plus efficacement, et non pas moins.

Et si, comme je l'ai dit, le profit est vraiment mis en phase pour accorder aux gens un travail valorisant et en les laissant travailler de manière plus humaine, d'une part, et si l'entreprise est mieux desservie par la création de [relations sociales](#) fluides et de partenariats, en permettant plus de connexions entre leurs clients et entre elles, d'autre part, alors peut-être que les entreprises seront à même de découvrir et d'apprendre à maîtriser la notion psychologique de flux ('Flow') et pourront, un beau jour, soutenir davantage le monde vivant qui entre en contact avec elles.

Adrian Ho est un partenaire fondateur de [Zeus Jones](#), un organisme innovateur qui a transformé la publicité sous sa direction ; cet article est basé sur son exposé qui a été présenté lors de la Journée mondiale de l'eau en mars 2013, pendant l'évènement '**Couleurs de l'eau** : un festival de l'art, de la science et de la musique inspirés par l'eau' qui a eu lieu à Londres, au Royaume-Uni (voir <http://www.i-sis.org.uk/coloursofwater/>)

© 1999-2013 The Institute of Science in Society

[Contact the Institute of Science in Society](#)

MATERIAL ON THIS SITE MAY NOT BE REPRODUCED IN ANY FORM WITHOUT EXPLICIT PERMISSION. FOR PERMISSION, PLEASE [CONTACT ISIS](#)

Compléments concernant les mots 'Flow' (flux), Lao Tseu et Taoïsme

Flow et **flux**- D'après Wikipédia

Article principal : [Flow \(psychologie\)](#).

Dans son œuvre fondatrice, '*Vivre : la psychologie du bonheur*', Mihaly Csikszentmihalyi présente sa théorie selon laquelle les individus sont les plus heureux lorsqu'ils sont dans un état de flux ou **flow**, un état de [concentration](#) ou d'absorption complète dans une activité. Dès les années 70, Csikszentmihalyi (1975) a voulu identifier les conditions qui pouvaient caractériser les moments que les gens décrivaient parmi les meilleurs de leur vie. Il a interrogé des alpinistes, des joueurs d'échec, des compositeurs de musique et d'autres personnes qui consacraient beaucoup de temps et d'énergie à des activités pour le simple plaisir de les faire sans recherche de gratifications conventionnelles comme l'argent ou la reconnaissance sociale.

Les résultats de ces recherches lui ont permis de définir le concept de l'expérience optimale qu'il appelle "**flow**" (Csikszentmihalyi, 1990) qui se réfère à l'état subjectif de se sentir bien (Csikszentmihalyi & Patton, 1997).

"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. Des survivants de camp de concentration se rappellent avoir vécu de riches et intenses expériences intérieures en réaction à des événements aussi simples que le chant d'un oiseau [...]. 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)." (Csikszentmihalyi, 2004, p17).

L'état de **flow** est un état optimal de motivation intrinsèque, où l'individu est entièrement immergé dans son activité. C'est un sentiment que chacun peut éprouver, caractérisé par une grande impression de liberté, de joie, d'accomplissement et de compétence, et durant laquelle le temps semble disparaître.

Dans les versions françaises des textes de Csikszentmihalyi, on trouve indifféremment les termes de « flux », d'« expérience-flux », d'« expérience optimale » ou de « négentropie psychique » (version française de "Mieux vivre", traduite par Claude-Christine Farny, en 2005)

Extrait du site Wikipédia https://fr.wikipedia.org/wiki/Mih%C3%A1ly_Csikszentmih%C3%A1lyi

L'article suivant qui traite du '**Flow**' est très recommandé : [Réduisez le stress et augmentez votre performance avec le « Flow »](http://www.psycho-ressources.com/doc/630article_flow_Michel-Bruno.pdf) Source : http://www.psycho-ressources.com/doc/630article_flow_Michel-Bruno.pdf

L'extrait de l'article suivant est aussi un moyen facile pour comprendre la notion de flux ou 'Flow' : **Qu'est ce que le 'Flow' ?**

Le flow est un état mental où le sujet est pleinement immergé dans une activité, il est dans un état de concentration maximale qui s'accompagne d'un sentiment d'accomplissement et de bien-être. Vous l'aurez compris, le rêve ultime de tout procrastinateur. Ce concept a été élaboré et défini pour la première fois par le chercheur d'origine hongroise **Mihály Csikszentmihályi** qui a passé sa vie entière à faire des études sur des sujets liés au bonheur et à la créativité. J'imagine qu'il doit y avoir plus déprimant comme travaux.

Csikszentmihályi a identifié 4 facteurs propices à nous faire entrer dans le flow :

- 1- Les objectifs sont clairs. Le sujet sait parfaitement ce qu'il a à faire et comment il va le faire.
- 2- La mise en place de feedbacks directs et immédiats. Le sujet repère ainsi les difficultés et ajuste son comportement au fur et à mesure de l'activité.
- 3- Les compétences du sujet sont proportionnelles à la difficulté de la tâche. Cette dernière est perçue comme un défi motivant car ni trop difficile, ni trop facile.
- 4- La tâche en elle-même est perçue comme une source de satisfaction. Le sujet prend plaisir au processus.

Les deux premiers *facteurs sont clairement les plus importants.*

Ensuite, Csikszentmihályi a identifié aussi 4 états qui décrivent l'état de conscience modifié qu'engendre le flow :

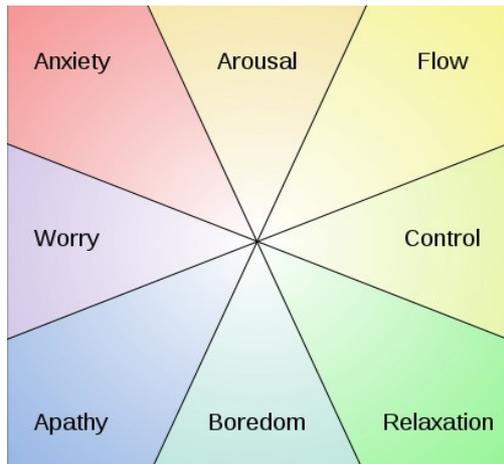
- 1- Hyperfocus. L'acteur est dans un état de très haute concentration ciblée sur un champ limité.
- 2- Distorsion de la perception du temps. Le sujet n'a plus conscience du temps qui passe.
- 3- Le sujet et l'objet ne font plus qu'un. L'acteur perd la conscience de lui.
- 4- Sentiment de maîtrise, de plein contrôle de soi et de son environnement

Cet état mental propice au travail a déjà été décrit et théorisé sous d'autres formes dans de nombreuses cultures. Nous pouvons notamment citer le concept **taoïste wu-wei** ou « non-agir » qui suggère de ne pas s'impliquer au-delà de l'action spontanée, à rapprocher aussi du concept de « moment présent » popularisé par Eckart Tolle. Ces concepts sont clairement des composantes du **flow** même s'ils ne le couvrent pas totalement.

Pour comprendre le mécanisme qui se cache derrière le **flow**, il faut savoir que, comme nous l'avons vu [dans l'article sur le multitasking](#), l'individu moderne est soumis à chaque instant à une multitude d'informations qui l'empêchent de se concentrer. D'après une étude de **Csikszentmihályi de 1956**, le cerveau humain ne peut traiter qu'un nombre limité d'informations à la seconde. Des tâches simples nous demandent déjà beaucoup de ressources. Une simple conversation occupe déjà plus d'un tiers de nos capacités. Lorsqu'un individu est dans le **flow**, toute son attention est entièrement dédiée à sa tâche donc même s'il n'en a pas conscience, il n'a tout simplement plus les ressources mentales pour gérer d'autres informations comme le temps qui passe, les distractions autour de lui ou même les besoins corporels.

Toute activité peut dans l'absolu amener à un état de **flow**, à condition que l'individu y soit engagé activement. Écrire, chanter, peindre, faire du cheval... Par contre, il est très difficile à atteindre dans des activités passives comme regarder la télévision. L'acteur se doit de fournir un effort pour entrer dans l'activité. Voilà pourquoi les travaux sur le **flow** sont très utilisés dans l'industrie du jeu vidéo. Car l'objectif y est d'entretenir l'intérêt et la motivation du joueur tout au long de la partie, le faire entrer dans le **flow**.

En 1997, Csikszentmihályi a publié un graphique qui nous montre les relations qui existent entre le challenge perçu, notre niveau de compétence et les conséquences sur notre état émotionnel.



Explication du graphique

Un sentiment d'apathie se met en place lorsque le challenge est perçu comme faible et que nos compétences le sont aussi, ce qui fait qu'on perd petit à petit tout intérêt pour la tâche.

L'ennui apparaît lui lorsque la tâche est simple et que notre niveau de compétence est lui trop élevé. Là encore, il est impossible d'atteindre le flow.

Enfin l'anxiété est ressentie lorsque le niveau de difficulté perçu dépasse largement notre niveau de compétence, cela provoque chez nous une détresse et de l'inquiétude.

C'est lorsque la tâche est perçue comme un défi et que notre compétence est au niveau que nous pouvons vraiment ressentir ce sentiment de plénitude, d'hyper-concentration et de bien-être.

Vous l'avez maintenant je pense tous compris, atteindre une haute efficacité dans notre travail s'accompagne d'une recherche quotidienne active de cet état mental qu'est le flow. Dans son livre Vivre : [La psychologie du bonheur](#), **Mihály Csíkszentmihályi** explique même que pour atteindre le bonheur, vaste projet vous en conviendrez, il est important de multiplier au maximum les expériences optimales de manière à recréer et préserver notre équilibre mental.

Ce qu'il y a de magique avec le **flow**, c'est qu'il est une récompense en lui-même, l'acteur ressent un bien être profond, le stress s'évapore, plus rien n'a d'importance. L'individu Autotélique, celui qui expérimente régulièrement le **flow**, se moque du coup des récompenses externes. Le confort, l'argent, la reconnaissance, le pouvoir, tout devient secondaire.

J'en vois déjà certains d'entre vous se dire :

« C'est fort intéressant ce concept de **flow** mais moi je ne suis ni chercheur, ni artiste, le travail que j'ai à faire n'est pas stimulant intellectuellement... ça ne me concerne pas ».

Eh bien, vous avez tort, car ce qui est important dans l'expérience optimale n'est pas l'activité en elle-même mais la manière dont on la perçoit et surtout le challenge que l'on

place derrière. Dans son livre **La psychologie du bonheur**, Mihály nous donne des exemples précis qu'il a étudiés de personnes qui expérimentent le **flow** au quotidien et les activités décrites varient énormément, tous les domaines sont représentés.

L'important est l'individu et non l'activité.

On peut citer l'exemple de ce boucher qui rentre dans un puissant état de **flow** à chaque fois qu'il doit décarcasser un veau car il a développé avec l'expérience tout une stratégie pour découper l'animal en un nombre minimal de mouvements, il a optimisé chaque geste. Cette activité qui peut paraître ennuyeuse pour beaucoup d'individus, représente pour lui un véritable challenge. C'est quelque chose que peuvent développer tous ceux qui effectuent une tâche récurrente. Nous pouvons aussi prendre l'exemple de cet ouvrier à la chaîne qui a de la même manière optimisé son geste jusqu'à atteindre un point d'efficacité maximal : il est deux fois plus efficace que ses collègues et en tire un plaisir immédiat. Ce sont évidemment des cas un peu extrêmes mais l'objectif était de vous montrer que le **flow** est atteignable en théorie dans toute activité humaine.

Donc, posez-vous toujours la question :

Qu'est-ce qui, dans ce que j'ai à faire, pourrait représenter un défi ?
En quoi cette activité pourrait-elle être une source de dépassement ?...

Le cerveau humain est une machine incroyable, il est capable de trouver des défis dans toute activité, il faut lui faire confiance.

Source du document et du schéma : <http://mangerdulion.com/flow-comment-atteindre-experience-optimale-au-travail>

Lao Tseu

Autre citation de [Lao Tseu](#) :

“Life is a series of natural and spontaneous changes. Don't resist them – that only creates sorrow. Let reality be reality. Let things flow naturally forward in whatever way they like.”
- Lao-Tzu

Extrait de l'étude '*12 Practical Steps for Learning to Go With the Flow*'
<http://zenhabits.net/12-practical-steps-for-learning-to-go-with-the-flow/>

Taoïsme - Introduction d'un article Wikipédia

中文 Cette page contient des [caractères chinois](#). En cas de problème, consultez [Aide:Unicode](#) ou [testez votre navigateur](#).



道 *dào* « la Voie », [calligraphie](#) 草書 *cǎoshū* « herbes folles », un style très libre influencé par le taoïsme.

Le **taoïsme** ([chinois](#): 道教, [pinyin](#): *dàojiào*, « enseignement de la voie ») est à la fois une [philosophie](#) et une [religion chinoise](#), regroupant vingt millions de disciples ^[réf. souhaitée].

Plongeant ses racines dans la [culture](#) ancienne, ce courant se fonde sur des textes, dont le *Tao Tö King* de [Lao Tseu](#), et s'exprime par des pratiques, qui influencèrent tout l'Extrême-Orient. Il apporte entre autres :

- une [mystique quétiste](#), reprise par le [bouddhisme Chan](#) (ancêtre du [zen](#) japonais) ;
- une [éthique libertaire](#) qui inspira notamment la [littérature](#) ;
- un sens des équilibres [yin yang](#) poursuivi par la [médecine chinoise](#) et le [développement personnel](#) ;
- un [naturalisme](#) visible dans la [calligraphie](#) et l'[art](#).

Ces influences, et d'autres, encouragent à comprendre ce qu'a pu être cet enseignement dans ses époques les plus florissantes.

Article complet à découvrir sur le site <http://fr.wikipedia.org/wiki/Tao%C3%AFsme>

Les grands principes du taoïsme

Initiation au taoïsme

À l'origine de la religion taoïste, il y a la doctrine de **Lao-Tseu** mais aussi des croyances populaires ancestrales, en particulier le culte des esprits, de la nature et des ancêtres. À la fois philosophie, éthique et religion, le taoïsme est également un élément fondamental de la civilisation chinoise dont il a influencé la culture notamment la littérature, l'art et les sciences, comme la physique et la médecine. Nous allons en découvrir les grands principes.

Taoïsme et confucianisme

Le taoïsme naît presque en même temps que le confucianisme. Alors que le confucianisme devient une religion d'état, sous la dynastie des Han entre 206 av. J.-C. et 220 apr. J.-C., liée à la politique et à l'administration chinoise, le taoïsme se développe parallèlement parmi les lettrés et le peuple. Dès l'époque des empereurs Han, on trouve à la cour des magiciens taoïstes détenteurs de techniques pour accroître la vitalité, la longévité, etc.

Une religion fondée sur l'enseignement de Lao-Tseu

La conception immaculée de Lao-Tseu

D'après la tradition, Lao-Tseu est né de conception immaculée puisqu'il est l'enfant d'une femme et d'un rayon de soleil. Après une gestation de 81 ans, sa mère le met au monde par l'aisselle gauche, sous un prunier. L'enfant naît avec les cheveux blancs, signe qu'il est déjà un sage. On ne peut s'empêcher de comparer cette naissance avec celle de Bouddha, né de conception immaculée, enfanté par les flancs de sa mère pendant qu'elle tenait la branche d'un arbre.

Lao Tseu est probablement un **personnage légendaire**.

- Né au VI^e ou V^e siècle avant J.-C. dans l'état de Chu, en Chine, Lao-Tseu aurait été archiviste.
- Mais lassé par le monde corrompu des hommes, il aurait décidé de le quitter et serait parti sur un buffle en direction de l'ouest.
- Arrivé à la frontière, le gardien lui aurait demandé de laisser au moins quelque chose de sa sagesse aux hommes et Lao-Tseu lui aurait dicté **le texte de base du taoïsme** : le Daodejing ou **Tao-tô king**, livre de la Voie.

Les textes :

- Composé en grande partie en vers, le Tao-tô king regroupe un ensemble de dictons et maximes métaphoriques. Ces préceptes parfois assez obscurs mettent cependant en évidence **le principe essentiel du taoïsme** : le dao (ou tao), la Voie.
- Un second texte, qui porte le nom de son auteur, **Zhuangzi**, rédigé probablement vers le IV^e siècle av. J.-C., illustre et développe les thèmes du Tao-tô king par des anecdotes et des paraboles. D'abord philosophie, le taoïsme des élites intellectuelles se mêle avec des éléments issus des croyances populaires notamment du chamanisme et du bouddhisme pour devenir véritablement une religion.

Le principe fondateur de la philosophie taoïste : le dao

Offrandes des fidèles. Les croyants taoïstes font brûler de l'encens pour accompagner leurs prières. La fumée qui s'en échappe est censée faire monter les prières jusqu'aux ancêtres ou dieux.

- Le **dao** est à la fois **la loi universelle, l'ordre naturel des choses et l'unité fondamentale**, la source de toute chose. Il est l'harmonie idéale, la perfection même. Le but de tout homme est d'atteindre la sérénité en mettant en adéquation son comportement et le dao. S'il y parvient, son esprit ne fera **plus qu'un avec le dao et il sera immortel**.
- **Le yin et le yang** sont les **deux aspects complémentaires du dao**. Tantôt par leur conflit, tantôt par leur union, ils sont à l'origine de toute chose.
 - o La terre, la lune, la femme, le métal, l'eau, l'automne et l'hiver sont yin.
 - o Le ciel, le soleil, l'homme, le bois, le feu, le printemps et l'été sont yang.
- Le dao se manifeste également dans les cinq énergies naturelles auxquelles sont associées cinq éléments, cinq couleurs, et cinq directions, etc.
- Le dao peut prendre l'aspect de divinités variées. Ces divinités ainsi que les huit Sages ayant acquis l'immortalité, constituent le panthéon populaire taoïste.

Les pratiques du taoïsme : préparation spirituelle et physique

L'église taoïste

Le taoïsme ne devient véritablement une église qu'au II^e siècle, lorsque Zhang Ling prend le titre de précepteur céleste et fonde de nombreux monastères. Aujourd'hui, le siège de

la société taoïste se trouve à Taïwan, mais jusqu'en 1927, les personnages au sommet du clergé, les « Maîtres célestes », descendants de Zhang Ling, résidaient sur la montagne « du Dragon et du Tigre » dans la région de Gansu, au nord de la Chine.

L'ensemble des textes relatifs aux pratiques religieuses est réuni dans le **Daozang** compilé en l'an 745 et publié pour la première fois vers 1444-1447. Le croyant **doit cultiver la vertu : le dè**, c'est-à-dire suivre le flux naturel des choses sans le perturber ou tenter de le modifier. Le dè se manifeste par le **wou wei, art du non agir**. Il s'agit :

- de rechercher l'harmonie intérieure par **l'absence de désirs et de passions**
- d'éviter l'étude et le savoir qui dérèglent l'esprit et l'éloignent de l'harmonie naturelle.

La maîtrise du wou wei permet d'acquérir la concentration suffisante pour atteindre l'envol mystique. Celui qui y parvient est considéré comme un homme parfait et devient immortel. Outre cette préparation spirituelle qui l'amène à cultiver la modestie, l'humilité, la tolérance, le taoïste doit entreprendre une préparation physique. Ces **pratiques dites de Longue Vie** sont d'ordre ésotérique (magie, astrologie, etc.), alimentaire (prescription de certains aliments, interdiction de certains autres...) gymnastique (par exemple, pratique d'exercices respiratoires), médical, sexuel... et sont censées lui donner l'énergie nécessaire pour arriver à l'immortalité.

En savoir plus

Dans l'ouvrage La Philosophie du Tao, collection Horizons spirituels, éditions Dangles, J. C. Cooper aborde la loi du Tao et la fonction de l'homme dans l'univers. Il étaye son propos par des extraits de textes taoïstes. Les derniers chapitres de cet ouvrage sont consacrés à l'art et à la symbolique taoïste.

Source <http://cours-gratuits.toutapprendre.com/?cours=les-grands-principes-du-taoisme>

Traduction, compléments et inclusion des accès aux définitions

Jacques Hallard, Ing. CNAM, consultant indépendant.

Relecture et corrections : Christiane Hallard-Lauffenburger, professeur des écoles.

Adresse : 585 Chemin du Malpas 13940 Mollégès France

Courriel : jacques.hallard921@orange.fr

Fichier : ISIS Economie Publicité Gestion Psychologie **Learning to Flow** French version.2
