

## Décryptage:

### Les principes du flow appliqués au monde du travail par Michel Duquette, fondateur d'ICIZEN.

#### Son Axe:

Trente ans dans l'industrie et des postes de gestionnaire de haut niveau ont abouti à cette logique d'intervention pragmatique fondée sur le bien-être psychologique des individus et sur l'efficacité des équipes. Pour Michel Duquette ces deux éléments constituent la clé de la performance et de la rentabilité d'une entreprise. L'outil proposé par ICIZEN est fondé sur une base scientifique et expérimentale solide :

la théorie du flow, selon laquelle, lorsque niveau de compétence et niveau de challenge sont parfaitement adaptées à la tâche demandée, l'individu se trouve dans le "flow", un état mental conduisant à des performances optimales.

#### Les principes de la théorie du flow ou État optimal :

Développée par le psychologue américain d'origine hongroise, Mihaly Csikszentmihaly, cette théorie a modélisé les "moments de grâce" évoqués par exemple par les athlètes lorsqu'ils performant dans leur sport ou encore par les artistes qui se produisent sur scène. Ces personnes ont plus précisément décrit des moments où elles étaient en plein contrôle d'elles-mêmes et totalement concentrées sur la tâche qu'elles accomplissaient alors. Le psychologue s'est demandé si ce même état se retrouvait dans le milieu du travail et a engagé une étude portant sur 30 000 personnes pendant 1 an. La réponse a été positive: les individus qui expérimentent cet état dans leur vie professionnelle sont nombreux.

#### Sa Méthodologie - 4 étapes pour évaluer les compétences et ajuster la répartition des tâches :

Une fois l'observation confirmée, ce sont les conclusions de l'étude qui ont intéressé Michel Duquette. Pour parvenir au flow, deux conditions doivent être réunies: le niveau de challenge doit être suffisamment élevé pour que l'individu ne s'ennuie pas, mais pas trop non plus pour ne pas le mettre en état de stress. Aussi, il doit posséder le niveau de compétence adéquate pour la tâche demandée.

La méthodologie proposée par ICIZEN comprend quatre étapes qui ont pour objectif d'évaluer la manière dont les membres d'une équipe utilisent leurs compétences par rapport aux objectifs qui leur ont été fixés par leur manager. La première étape consiste à faire le point sur les priorités du manager et les compétences correspondantes afin de définir le "profil idéal" de l'équipe.

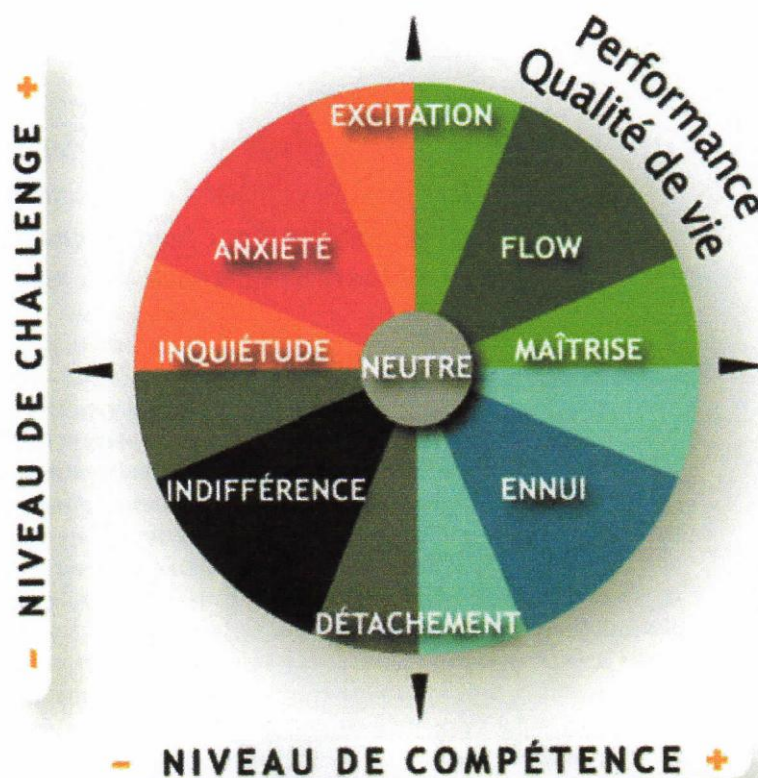
La deuxième étape consiste à mesurer les compétences actuelles de l'équipe avec un questionnaire précis portant sur dix-huit compétences clés et permettant d'établir le profil de l'équipe actuelle. Les deux profils sont ensuite rapprochés afin d'identifier la nature des écarts: les écarts positifs montrent un excès de compétence ou un niveau de challenge trop faible pouvant conduire à une démotivation, les écarts négatifs mettent en relief l'anxiété existante au sein de l'équipe, en fait l'une des racines des risques psychosociaux. La troisième étape est consacrée au débriefing du manager en premier lieu, puis de l'équipe ensuite. En fonction des écarts constatés, le manager et

son équipe sont guidés vers des solutions à mettre en œuvre, dans l'organisation de leur travail, dans la définition des postes ou encore pour la gestion des projets. Lors de la quatrième phase, « le Déploiement », les membres de l'équipe et leur manager sont accompagnés dans le but faire évoluer leurs habitudes et de prendre les décisions qui s'imposent pour amener progressivement le profil de l'équipe vers le "profil idéal" défini initialement.

#### Les perspectives :

Au démarrage du processus, le chef d'entreprise ou le manager s'engage à accompagner ses collaborateurs en fonction des résultats constatés, c'est à dire par exemple, ré-estimer le poste d'un collaborateur si celui-ci n'exploite pas toutes les compétences de l'individu concerné ou au contraire, orienter la personne qui souffre du poids de ses attributions vers un nouveau positionnement. Pour être constructif, le processus doit se dérouler au minimum jusqu'à la troisième étape. A ce moment là, le manager a toutes les cartes en main pour décider ou non d'aller plus loin. L'entreprise dispose parfois de compétences en interne pour proposer du coaching individuel ou d'équipe, sinon ICIZEN met à sa disposition son réseau de professionnels. Rare sont les personnes qui ne sont absolument pas à leur place au poste qu'elles occupent mais nombreuses sont celles qui retirent un bénéfice personnel non négligeable des ajustements réalisés. Quant aux bénéfices constatés sur la performance globale et la rentabilité de l'entreprise, ils sont indéniables. ICIZEN a démarré l'exploitation de son outil au Canada il y a plusieurs années, les entreprises anglo-saxonnes étant souvent précurseurs dans ce domaine des ressources humaines, en Europe plusieurs entreprises se sont déjà engagées dans ce processus. La Chine, qui commence à remettre en cause ses méthodes de management, sera la prochaine étape.

## La boussole émotionnelle\*



\* Inspiré du Modèle de Csikszentmihalyi, Massimini & Carli

© InterQualis