

Baisse de performance, mal-être au travail, voire *burn-out* dans le pire des cas... Dans un contexte de pression croissante au travail, savoir optimiser ses performances (et celles de son équipe) sans sombrer dans la surchauffe mentale devient un atout de leadership précieux. Une aptitude qui s'acquiert, nous montre Gaël Allain, docteur en psychologie cognitive.



©istockphoto/Stuart Jenner

Penser mieux, travailler moins



D'après *Penser mieux travailler moins* de **Gaël ALLAIN** (Eyrolles, janvier 2013) et son intervention lors de la 52e rencontre du HR Lab, organisée par Business Digest et HEC Executive Education le 24 mars 2016.

Être plus performant en produisant moins d'efforts, une utopie ? Bien au contraire : il est justement nécessaire d'économiser ses ressources mentales pour parvenir à un niveau d'efficacité professionnelle optimal et le maintenir dans la durée, sans s'épuiser. Dans son ouvrage *Penser mieux travailler moins*, Gaël

Allain propose ainsi de mettre en œuvre une véritable écologie des ressources intellectuelles. Une méthode d'efficacité à appliquer tant aux niveaux individuel et organisationnel, en vue d'obtenir une performance personnelle et collective plus durables.

Prendre du recul pour améliorer sa créativité

Être créatif exige de se libérer des ressources intellectuelles afin de penser autrement. C'est à dire s'autoriser à prendre du recul pour sortir d'un mode de fonctionnement automatique, confortable, performant, mais routinier pour laisser son attention tourner en « roue libre », de manière non focalisée. Les personnes les plus créatives savent en effet s'abstraire des stimulations extérieures et garder un œil sur leur monde intérieur, ce qui leur permet de faire l'association d'idées innovantes. Conclusion : il est bon de laisser vagabonder son esprit, parfois...

Bien se connaître et bâtir un écosystème mental vertueux

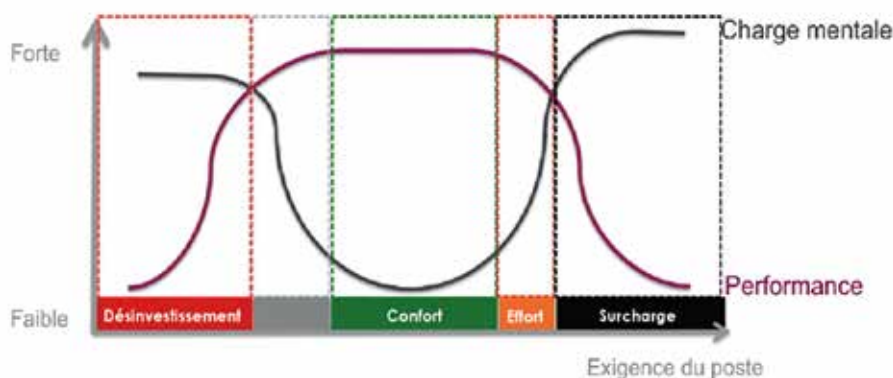
Paradoxalement, pour tirer le meilleur parti du potentiel du cerveau humain, il est au préalable nécessaire de prendre conscience de ses limites. Nos ressources cognitives doivent être judicieusement allouées car elles s'épuisent facilement. Elles ne nous permettent pas, par exemple, de réaliser simultanément plusieurs activités sans que rapidité ou qualité d'exécution n'en pâtissent. Nos capacités attentionnelles sont à la fois restreintes et fragiles : le coût de la distraction représente 30 % de notre activité quotidienne de base. Il est donc nécessaire de mettre en place des stratégies pour les préserver : se créer un environnement de travail sobre et ergonomique et s'imposer des fenêtres temporelles de travail sans interruption extérieure (mails, appels téléphoniques, etc.) afin de favoriser la concentration. Dans les processus de prise de décision ou de résolution de problème, Gaël Allain recommande par ailleurs de ne pas se laisser submerger par les détails et d'apprendre à « trancher dans le vif », même si cela implique une part d'approximation.

Autre fonction aux capacités restreintes : notre mémoire de travail. En théorie, elle peut en moyenne retenir sept informations à la fois ; en pratique, il lui est déjà nécessaire de produire un effort spécifique pour en manipuler simultanément trois ou quatre. Limiter sa charge d'information en utilisant des stratégies mnémotechniques telles que le regroupement par associations d'idées ou la création de cartes mentales (voir encadré « Mémoriser mieux grâce à la méthode des lieux ») est donc indispensable. Enfin, les « expertises » cognitives varient d'un individu à l'autre. Chacun possède ses domaines de prédilection. Il est donc utile d'identifier les modes de fonctionnement associés à ces points forts, afin de les transposer à des domaines moins familiers et de gagner progressivement en aisance cognitive.

Savoir moduler sa charge mentale en fonction de la nature du travail à effectuer

Ce n'est pas la quantité de l'effort fourni qui conditionne son efficacité – on peut s'acharner sur une tâche sans grand résultat – mais sa qualité et le contexte dans lequel il est réalisé. D'où l'intérêt d'apprendre à optimiser sa charge mentale en fonction des circonstances, afin d'obtenir à tout moment le meilleur niveau de performance possible au moindre coût intellectuel. La situation idéale est celle de la « zone de confort » (zone verte du schéma), qui conjugue charge mentale faible et performance élevée. Elle correspond aux domaines de prédilection que nous maîtrisons parfaitement. Ce mode de fonctionnement fluide, économe en énergie mentale, peut être élargi à de nouvelles activités, à condition de s'y entraîner suffisamment longtemps, de s'y investir et d'y trouver un sens. Cependant les circonstances de la vie professionnelles obligent régulièrement à sortir de cette zone de confort. Tout travail, quel que soit son intérêt global, comporte son lot de tâches fastidieuses (zone rouge du schéma). Gaël Allain déconseille la politique de l'autruche : les ignorer, les ajourner ne fait qu'accentuer le problème. Il recommande au contraire de reconnaître pleinement leur caractère désengageant afin de mettre en place des stratégies ad hoc pour contrer la forte dispersion attentionnelle qu'elles provoquent : prévoir des plages de travail courtes (mais multiples) et doper sa motivation par la perspective d'une récompense.

Autre cas de figure nécessitant de sortir de la zone de confort : le pic de travail (zone orange du schéma). Un surcroît de travail significatif oblige vos équipes à redoubler leurs efforts pour faire face ; cette situation est tenable, à condition qu'elle reste transitoire et exceptionnelle, faute de quoi la performance chute rapidement – et l'épuisement guette. Là encore, au niveau ...



Source : d'après les travaux de Meister et de Waard.

... organisationnel, la surcharge d'activité doit être anticipée, ses raisons dûment expliquées et ses conséquences rigoureusement encadrées, pour obtenir un niveau d'adhésion et de performance collective satisfaisant.

Manager mieux pour gagner en productivité et maintenir la motivation

Il existe souvent un hiatus entre la logique d'organisation de l'entreprise et l'optimisation de la gestion de la charge mentale de ses collaborateurs. Par exemple, les méthodes de *lean management* issues de l'industrie automobile japonaise (Toyota) ont leurs limites : elles planifient rationnellement les activités de production en postes de travail, mais prennent insuffisamment en compte le facteur humain. Charger ses collaborateurs à 100 % et les soumettre à des processus trop stricts, comme s'ils étaient des machines, est contre-productif : le cerveau humain a besoin de pauses, de moments de récupération et de sens pour être performant dans l'accomplissement d'un travail. Sans temps de recul, sans appropriation minimale de la tâche qu'ils exécutent, les individus gardent « la tête dans le guidon », multiplient les risques d'erreur, voient la qualité de leur travail se dégrader et peuvent même mettre leur sécurité en danger (par exemple dans des secteurs tels que le BTP). Le rôle du manager est de créer un environnement souple pour ses équipes, de leur poser des objectifs clairs, précis et réalistes puis, une fois ce cadre fixé, de les laisser s'organiser en autonomie, en tolérant un certain degré d'approximation et d'empirisme. Par ailleurs, les pratiques managériales consistant à stigmatiser les défaillances sont sans intérêt en termes de performance ; le meilleur moyen d'obtenir de bons résultats, sans risque de surcharge mentale, est de favoriser l'engagement individuel dans l'appropriation des données à traiter. Car si les collaborateurs parviennent à les encoder comme des connaissances épisodiques, ils pourront par

Mieux mémoriser grâce à la méthode des lieux

Cette méthode permet de « stocker » et d'organiser des idées pour les restituer sans effort. Elle consiste à visualiser mentalement un parcours que l'on connaît très bien, pour y placer, à divers endroits, dans un ordre précis, différents concepts que l'on souhaite mémoriser. Par la suite, il suffit de parcourir à nouveau mentalement ce chemin pour retrouver facilement tous les éléments qui y ont été associés. Les grands jalons ainsi fixés sur des lieux peuvent permettre de construire et de retenir facilement un argumentaire, un long discours, etc.

la suite aisément les restituer et les utiliser. Le manager doit ainsi s'attacher à diffuser à ses équipes les bonnes informations au bon moment, en écartant toute donnée superflue parasite et toute source de divertissement de l'attention.

Enfin, pour pallier un manque de ressources cognitives, la solution la plus efficace reste leur mise en commun. Il est par exemple difficile pour un même individu de devoir à la fois produire un travail puis de le contrôler – un cas de figure pourtant de plus en plus courant dans le monde de l'entreprise – les activités de production et de contrôle faisant appel à deux modes de fonctionnement très différents. Pour éviter de générer de la surcharge mentale inutile et des erreurs, ces activités gagnent à être dissociées et partagées entre deux personnes distinctes. Car dans le domaine cognitif comme ailleurs, l'intelligence collective fait souvent des miracles ! ■



My Mental Training Pro : une appli mobile pour éviter la surchauffe cérébrale

Vous êtes dans le rouge ? Vous ne savez pas comment répondre à toutes les sollicitations de la journée en 24h ? C'est parce que nous croyons aux réponses qui peuvent être apportées à ces problématiques d'efficacité et de sérénité que Business Digest investit dans la start-up My Mental Training Pro®, la première application de *mental training* dédiée aux entreprises. Disponible sur Smartphone et sur le Web, l'application s'apparente à une bibliothèque multilingue composée de micro exercices audio et vidéo, de visualisation et méditations guidées, vous offrant ainsi les ressources pour concilier performance et sérénité. Objectifs : vous aider à mieux utiliser vos ressources cognitives et émotionnelles pour répondre aux exigences croissantes du monde du travail !