

GAËL ALLAIN

**PENSER
MIEUX
TRAVAILLER
MOINS**

EYROLLES



Penser mieux, travailler moins

Travailler plus efficacement en faisant moins d'effort, impossible pensez-vous ? Eh bien si, car notre cerveau est capable d'accomplir des prouesses ! Sans nier ni ses limites ni les risques de « surchauffe », l'auteur, spécialiste en psychologie cognitive, explique de façon simple son fonctionnement et propose une méthode utilisable par tous pour optimiser nos capacités mentales.

À l'aide d'exercices ludiques et de mises en application aussi bien dans votre vie professionnelle que personnelle, cet ouvrage vous permettra :

- D'intégrer rapidement de nouvelles informations
- De développer et de structurer votre mémoire
- D'alléger votre charge mentale et d'aller à l'essentiel
- De résoudre facilement un problème en fonction des situations

Une fois acquise l'idée que ce n'est pas la quantité d'effort qui compte et que nous sommes intellectuellement plus performants quand notre charge mentale est allégée, vous serez en mesure d'adapter votre effort à l'objectif fixé. **Vous pourrez ainsi travailler mieux et gagner plus !**

AU SOMMAIRE

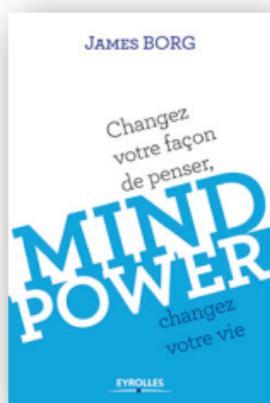
- Partie 1 Gérez durablement vos ressources cognitives
- Partie 2 Mémorisez vite et bien
- Partie 3 Optimisez votre charge mentale
- Partie 4 Résolvez facilement un problème
- Partie 5 Gagnez en confort et en productivité

« Ce n'est jamais la quantité d'effort qui compte, mais sa pertinence par rapport à l'objectif à atteindre. »

À propos de l'auteur

Gaël ALLAIN est Docteur en Psychologie cognitive, fondateur du cabinet Mémoire & Marketing qui propose aux entreprises des prestations d'audit et de conseil en marketing (perception de produits) et sur la question de la mesure de la charge mentale et des risques liés au stress. Il réalise également des formations sur ces thèmes dans plusieurs organismes de formation. Il anime des séminaires en organisation et marketing à Grenoble École de Management et donne des cours auprès d'étudiants en sciences cognitives et psychologie à l'Université Lyon 2.

Dans la même collection



Penser mieux
Travailler moins

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Dans la même collection chez le même éditeur :

James Borg, *Mind power. Changez votre façon de penser, changez votre vie*

Séverine Denis, *Improvisez ! Les 7 réflexes de ceux qui s'en sortent toujours*

Lothar J. Seiwert, *Prendre son temps pour en gagner. Gérez vos priorités, rééquilibrez votre vie*

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55517-2

Gaël Allain

***Penser mieux
Travailler moins***

EYROLLES



Sommaire

Avant-propos	9
Encore un livre de développement personnel ?	11
Point n° 1	
Gérez durablement vos ressources cognitives	13
Clé n° 1 – Cognitif, vous avez dit cognitif ?	14
Clé n° 2 – Pratiquez l'écologie intellectuelle et préservez vos ressources	15
Clé n° 3 – Soyez conscient de vos propres limites!	17
Clé n° 4 – Faites-vous confiance!	20
Clé n° 5 – Développez vos connaissances sur... vos propres connaissances!	23
Applications pratiques	27
Intégrez de nouvelles informations en quatre étapes	28
Préparez et validez vos acquis	32
Point n° 2	
Mémorisez vite et bien	35
Clé n° 1 – Retrouvez la mémoire... parmi les autres fonctions cognitives!	37
Clé n° 2 – Maîtrisez votre mémoire de travail et acceptez ses limites	45
Clé n° 3 – Structurez votre mémoire à long terme	54
Clé n° 4 – Exploitez vos émotions!	70

Applications mnémotechniques 77

Mémorisez quinze mots en deux minutes	79
Organisez-vous	87
Pratiquez une activité à la mode : le <i>tuning</i> !.....	98
Autres trucs mnémotechniques!	105

Point n° 3**Optimisez votre charge mentale..... 109**

Clé n° 1 – Intégrez la notion de charge mentale	110
Clé n° 2 – Déterminez votre meilleur rapport effort/performance	117
Clé n° 3 – Privilégiez votre zone de confort.....	131
Clé n° 4 – Calibrez vos objectifs	146

Applications terrain 153

Travailler plus pour gagner quoi ?.....	153
Économiser ses ressources attentionnelles	154
Gérez votre charge mentale pour bien négocier	158
Est-il nécessaire de s'entraîner ?	160

Point n° 4**Résolvez facilement un problème..... 163**

Clé n° 1 – Fuyez les impasses	166
Clé n° 2 – Relativisez vos objectifs.....	169
Clé n° 3 – Définissez vos propres sous-buts.....	172
Clé n° 4 – Méfiez-vous des solutions toutes faites!.....	177

Applications terrain 183

Développez votre sixième sens	183
Tranchez dans le vif!.....	186
Améliorez votre créativité en maîtrisant votre attention	188

Point n° 5**Gagnez en confort et en productivité.....193**

Clé n° 1 – Révisez votre manuel du parfait manager!195

Clé n° 2 – Soyez souple et précis198

Clé n° 3 – Prenez vos interlocuteurs par la main206

Clé n° 4 – Jouez collectif!219

Applications managériales.....223

Améliorez la diffusion des informations223

Prévention des risques et facteur humain.....226

Annexes231

Rapports « Profil mental »231

Matrices à compléter235

Grilles vierges tours de Hanoï236

Solutions « pas à pas » tours de Hanoï.....238

Bibliographie240**Table des exercices241****Table des focus242****Index des notions243**

Avant-propos

Ce livre a été réalisé dans le but d'accompagner les lecteurs dans la découverte et la prise en considération des principales fonctions intellectuelles qui régissent nos interactions avec le monde, notamment en situation de travail.

Dans ce cadre, nous vous proposons de découvrir les prouesses de nos processus mentaux, mais également leurs limites et les risques associés aux situations de dépassement de nos capacités de traitement de l'information.

Précisons cependant que, bien que pragmatique, l'objectif de ce livre n'est pas de proposer des pistes d'entraînement intensif des fonctions intellectuelles et cognitives, mais plutôt d'aider les lecteurs à gérer au mieux leurs propres ressources en fonction des situations dans lesquelles ils se trouvent.

À partir d'exemples puisés dans des domaines aussi variés que l'industrie, le sport ou le BTP en passant par la recherche et la conduite automobile, nous vous présenterons des solutions concrètes et faciles à mettre en œuvre... de manière que cette lecture ne surcharge pas inutilement vos ressources intellectuelles!

Encore un livre de développement personnel ?

Bien que centrale dans les domaines de la recherche qui tentent d'expliquer notre capacité à percevoir et à nous adapter au monde qui nous entoure, la question de la gestion de nos ressources cognitives n'a donné naissance qu'à peu d'applications pratiques. Dans le monde de l'entreprise, par exemple, la plupart des solutions de développement personnel ou collectif proposées à l'heure actuelle sont ancrées dans le champ d'étude du comportement des individus.

Elles tendent d'ailleurs à modifier certaines facettes de ce comportement dans le but d'optimiser les relations sociales, d'apaiser les conflits, de diminuer le stress... bref, de rendre les gens plus heureux car plus adaptés à leur environnement.

Si, indéniablement, le fait de mieux se connaître et de comprendre pourquoi telle cause conduit très souvent à tel effet permet de prendre du recul et certainement de mieux appréhender une partie des situations auxquelles nous sommes confrontés, il n'en demeure pas moins que ce type de raisonnement possède quelques limites.

Il s'agit, d'une part, des limites associées à la connaissance que nous pouvons réellement espérer avoir de nos propres mécanismes psychiques ou intellectuels. Et, d'autre part, de l'illusion, créée par l'approche comportementale, visant à nous proposer de modifier la perception que nous avons de notre environnement et de notre place dans celui-ci, sans agir fondamentalement sur les causes de notre ressenti.

C'est pourquoi, sans opposer pour autant les théories comportementales et cognitives, il m'a semblé intéressant de développer dans cet ouvrage une approche de l'accompagnement

individuel ou collectif articulée autour des difficultés que nous rencontrons tous à un moment ou à un autre en matière de traitement de l'information.

Plus qu'une méthode (en partie) illusoire d'entraînement de nos capacités à traiter toujours plus d'information, ce livre a été conçu pour vous permettre de découvrir le fonctionnement de certains mécanismes cognitifs et leur impact dans la vie quotidienne et professionnelle.

Cependant et avant d'aller plus loin, il convient, pour être en mesure d'exploiter au mieux les extraordinaires possibilités offertes par notre cerveau, d'accepter l'idée qu'il comporte tout de même de très nombreuses limites !

C'est d'ailleurs essentiellement la prise de conscience de ces limites qui va nous conduire à faire face, dans la mesure du possible avec tact et efficacité, aux différentes situations qui se présentent à nous.

Point n°1

Gérez durablement vos ressources cognitives

Avant d'entrer véritablement dans le vif du sujet, il me semble important de prendre quelques instants pour planter le décor et définir précisément les notions de ressources et de fonctions ou capacités cognitives dont il va être question tout au long de cet ouvrage.

Clé n° 1 – Cognitif, vous avez dit cognitif ?

Comme vous l'avez certainement deviné, ce livre traite effectivement de la notion de capacités cognitives et plus précisément des conditions associées à leur bon fonctionnement, notamment dans le contexte d'une activité professionnelle.

S'agit-il pour autant de céder à un effet de mode (les sciences cognitives ont le vent en poupe ces dernières années) et, afin de paraître très sérieux, de s'obliger à placer à chaque page plusieurs références à la cognition ?

Eh bien je tiens absolument à vous rassurer sur mes intentions à ce sujet et j'espère, avant tout, que la lecture de ces chapitres ne vous donnera pas cette impression !

Ceci précisé et pour des raisons de clarté de l'argumentation, il me paraît primordial de définir ici le concept qui se trouve au centre de ce livre.

En effet, pour mieux comprendre le terme « cognitif », il est intéressant de le rapprocher de ses racines étymologiques, c'est-à-dire de la notion de connaissances.

Dans ce cadre, les fonctions cognitives peuvent être définies assez simplement comme les fonctions qui nous permettent d'acquérir, de stocker et de réutiliser un certain nombre de connaissances.

Traditionnellement les fonctions cognitives sont regroupées en cinq grandes familles (mémoire, attention, fonctions perceptives, fonctions exécutives, langage) qui feront l'objet de descriptions plus précises dans les pages qui suivent.

De manière générale, ces fonctions nous permettent à la fois de donner du sens à notre vie et au monde qui nous entoure, ce qui n'est pas rien !

La mémoire nous permet, ainsi, de faire le lien entre nos expériences passées et le monde présent, et les fonctions exécutives nous servent, entre autres, à élaborer des raisonnements et stratégies plus ou moins complexes...

Clé n° 2 – Pratiquez l'écologie intellectuelle et préservez vos ressources

Le système de traitement de l'information par notre cerveau (système cognitif) pourrait être parfait s'il ne comportait un coût associé. En effet, chacune des fonctions cognitives, à l'image d'un muscle en action, consomme de l'énergie et ne fonctionne que dans une plage d'activité définie par des contraintes physiologiques et environnementales.

Nos performances cognitives sont directement liées à notre hygiène de vie et au contexte dans lequel nous cherchons à les mettre en œuvre. À titre d'exemple, lorsque nous sommes fatigués, nos perceptions et nos raisonnements sont altérés et, même en pleine forme, nous restons dépendants du temps nécessaire à la réalisation de certains types de traitements ; nos temps de réaction sont ainsi, en partie, incompressibles.

La notion de ressources cognitives permet de rendre compte de ces limites fonctionnelles et des dysfonctionnements qui peuvent apparaître dans le traitement de l'information lorsque nous ne disposons plus de l'énergie suffisante pour le mener à bien.

Bien évidemment, la question de ce manque éventuel de ressources constitue le cœur de cet ouvrage et nous verrons, au fil des chapitres, comment le prendre en compte lorsque, pour une raison ou une autre, nous devons absolument réaliser une

activité qui dépasse potentiellement nos capacités de traitement de l'information.

Cependant nous pouvons d'ores et déjà répondre à la question évoquée par le titre de ce chapitre (Comment gérer durablement vos ressources cognitives) et relative à l'intérêt de gérer ces fameuses ressources.

En effet, bien qu'en grande partie renouvelables (à l'exception notable de pathologies neuro-dégénératives...), nos ressources cognitives ne sont pas pour autant illimitées et peuvent même s'avérer insuffisantes lorsque nous souhaitons, par exemple, réaliser plusieurs actions simultanément ou élaborer des raisonnements complexes. Autrement dit, même si une bonne nuit nous permet, en général, de recharger nos batteries « cognitives », c'est la capacité de ces dernières qui pose parfois problème !

Mais comme il est particulièrement difficile d'agir sur la capacité de stockage de nos ressources cognitives, nous prendrons ici le problème à l'envers et nous nous intéresserons à la manière de mettre en adéquation la demande avec les ressources dont nous disposons.

En d'autres termes, comme nous avons assez rapidement tendance à manquer de carburant (ressources cognitives), il est contre-productif d'envisager de « gonfler » notre moteur (les fonctions cognitives ou le cerveau) sauf à le rendre, en parallèle, moins gourmand. Par conséquent, la solution est plutôt de rechercher l'itinéraire (mental) le plus économe.

C'est ce que je propose de faire avec vous au fil de ces pages. Bref, un véritable manuel de « développement durable » de notre cerveau pour utiliser une expression encore plus à la mode que « cognitif » !

Clé n°3 – Soyez conscient de vos propres limites !

Comme nous l'avons entrevu, nos ressources cognitives sont limitées et l'ensemble des traitements que nous réalisons est limité par le stock de ces ressources. Notre consommation en ressources dépend directement de la charge mentale associée à la réalisation d'une activité dans un contexte particulier.

À titre d'exemple, la charge mentale associée à l'apprentissage d'une poésie sera moins forte si l'apprenant se trouve dans un environnement calme par rapport à une situation dans laquelle il devrait apprendre son texte dans le bruit. En outre, la charge mentale et donc le niveau de consommation en ressources dépendent aussi très largement de la motivation de chaque individu. Et apprendre une poésie devient beaucoup moins coûteux en ressources lorsque cela représente, pour la personne concernée, une véritable source de plaisir ou, *a minima*, d'intérêt comparativement à une personne contrainte d'apprendre son texte pour des raisons lui semblant plutôt arbitraires !

Interrogation surprise !

Au passage, ayons une petite pensée pour nos enfants ou quelques «vieux» souvenirs d'histoires de corbeau et de renard... et posons-nous, dès à présent, la question du véritable intérêt de l'apprentissage par cœur de poésies.

Formulez et notez quelque part votre réponse et réalisez le même exercice à l'issue de votre lecture du Point n°2.

Nous étudierons plus loin les relations parfois étranges qui existent entre les notions de charge mentale et de performance dans la réalisation d'une tâche et nous verrons quelles sont les conséquences des situations de surcharge de nos capacités cognitives à l'aide de petits exercices et d'exemples issus de différents univers professionnels.

Mais, nous pouvons déjà poser le problème de la gestion de nos ressources cognitives comme celui d'un perpétuel flirt avec la notion de limites. En effet, nous sommes tous plus ou moins capables de faire deux choses en même temps, même si nous sommes parfois conscients que notre performance dans chacune des activités réalisées simultanément n'atteint pas les sommets qu'elle aurait pu atteindre si nous avions pu (ou décidé de) faire les choses l'une après l'autre !

Je suis, par exemple, parfaitement capable d'écouter la radio tout en effectuant une activité de tri de documents ce qui, j'en conviens, ne constitue pas un véritable exploit ! La vitesse (et/ou la qualité) de réalisation de la tâche de tri sera, en outre, inversement proportionnelle à l'attention que je porterai à l'information auditive.

Ce partage de ressources dans deux activités simultanées représente donc un facteur de risque important lorsque nous n'avons plus l'énergie nécessaire pour réaliser l'une des deux, voire les deux ! Le risque est d'autant plus marqué que la diminution des ressources allouées à chaque tâche en raison de leur réalisation conjointe ne se matérialise pas forcément de manière flagrante et, dans certains cas, nous arrêtons de traiter une partie de l'information sans même nous en rendre compte.

Boire ou conduire...

Il faut choisir ! Et c'est la même chose pour le téléphone ! Des études récentes ont montré que le fait d'être en conversation téléphonique tout en conduisant se traduit par une diminution de la largeur du champ visuel de 20 % environ. En d'autres termes, les ressources allouées à la conversation et, notamment, à la formulation des réponses à un interlocuteur sont directement imputées au traitement visuel de l'information associé aux opérations de conduite. Or, à l'extrémité de notre champ visuel, nous traitons préférentiellement les informations relatives aux mouvements, ce qui confère à cette zone une importance primordiale dans la conduite... et rend les conducteurs qui en sont privés – car ils sont en conversation téléphonique – particulièrement vulnérables et/ou dangereux !

Pour terminer sur cette notion de limites, il est important de préciser que notre cerveau est globalement incapable de traiter l'ensemble des informations qui le stimulent en permanence et qu'il existe donc un système de tri entre les informations qui vont faire l'objet de traitements plus approfondis et celles qui vont plus ou moins « passer à la trappe ».

Ce mécanisme de sélection est géré, en grande partie, par les fonctions attentionnelles (dont nous reparlerons à l'occasion), mais également par les limites physiologiques de fonctionnement de nos différents organes sensoriels. Notre cerveau ne traite, par exemple, qu'une plage restreinte de fréquences sonores, et les sons trop aigus ne sont pas (ou plus) perçus (en fonction, par exemple, de l'avancée en âge).

Il va de soi que les principes de gestion de nos ressources proposés dans ce livre ne s'appliquent qu'aux informations perçues d'une manière ou d'une autre par notre cerveau, même si les traitements réalisés sont parfois inconscients.

Clé n° 4 – Faites-vous confiance !

En effet, améliorer ses performances cognitives, c'est avant tout prendre conscience des différents modes de fonctionnement de notre cerveau et, en particulier, des mécanismes automatiques qui régissent nos interactions avec le monde. En outre, ces mécanismes fonctionnent en permanence sans que nous nous en rendions compte et ont le mérite de nous permettre de faire face, souvent sans trop d'efforts, à la plupart de nos problèmes !

Ainsi, après vous avoir présenté mes « extraordinaires » capacités de double tâche (rangement/radio), je ne voudrais pas avoir l'air de ramener tous les exemples à moi, mais je tiens à affirmer aussi que je sais, par exemple, également très bien monter ou descendre des escaliers !

Là encore, je sens que cet exploit ne vous impressionne pas outre mesure... et pourtant !

Seriez-vous, vous-même, capable de m'expliquer comment vous procédez pour monter ou descendre des marches d'escalier ? La question est plus complexe qu'il n'y paraît, alors peut-être préférerez-vous vous mettre en jambes en réalisant l'exercice suivant :

Quel est ce truc ?

Reconnaissez-vous l'objet représenté ci-dessous ?



Vous avez trouvé... félicitations ! Mais là encore, comment avez-vous procédé pour arriver aussi facilement à votre réponse, et ce, quelle que soit l'orientation dans laquelle vous avez perçu cet objet ?