

# Changer de prisme

## Les espaces au service de l'efficacité cognitive

🕒 Lire 5 minutes

Tous les matins, nous amenons au travail notre potentiel humain, inimitable, moteur de notre créativité, de notre résilience, de notre capacité à entrer en lien. Trop souvent pourtant, nous traitons notre intelligence comme un logiciel. On la voudrait illimitée, mobilisable à volonté ; or elle est un organe fatigable, réactif à l'environnement, au bruit et au chaos visuel comme les poumons à la qualité de l'air.

Notre cerveau est davantage conçu pour la survie que pour le travail du XXI<sup>e</sup> siècle, rapide, synthétique, boosté à l'IA. Mais l'IA ne peut remplacer la capacité humaine à résoudre les problèmes et générer de nouvelles idées. Pour améliorer nos capacités de réflexion dans ce contexte, nous devons changer de prisme.

Nous sommes désormais dans « l'économie du cerveau » qui, selon un rapport récemment publié par le Forum économique mondial et le McKinsey Health Institute, « délimite un nouveau domaine où les intelligences humaine et artificielle travaillent ensemble pour améliorer la productivité et la résilience. » Le rapport appelle à la constitution d'un « capital cérébral », composé de la santé cérébrale — la capacité fonctionnelle du cerveau à exécuter les nombreuses tâches qui dépendent de lui — et des compétences cérébrales — réflexion claire, apprentissage, gestion de l'attention, prise de décisions, résolutions de problèmes. Bref, tout ce que l'on fait au travail.

Comme le relève Harris Eyre, neuroscientifique et responsable de la Brain Capital Alliance, cette nouvelle ère oblige à passer « du stade actuel de notre économie, qui dilapide le capital cérébral, à une autre organisation qui l'étoffe. » Pour les entreprises, les moyens d'y parvenir sont nombreux. L'un, souvent négligé, s'appuie sur l'environnement bâti.

La neuroarchitecture, aujourd'hui en pleine expansion, étudie les meilleures façons de créer des espaces mentalement, émotionnellement et physiquement soutenant pour les individus.

L'enjeu est de taille : le bureau ne peut plus être un simple espace de travail, mais doit devenir un système de soutien cognitif.

### Crise cognitive

Les bureaux modernes nous placent parfois dans la position d'un animal en milieu hostile, en hypervigilance constante, à l'affût d'une information, d'une menace ou d'une notification Slack.

Cet état réactif empêche quasiment toute réflexion

profonde : notre cerveau ne peut pas traiter le flux d'informations dont il est abreuvé, et qui augmente avec les écrans.

D'après une étude de Gloria Mark, de la UC Irvine, notre capacité d'attention, de 2,5 minutes en 2004, a chuté à 47 secondes en moyenne — un déclin que les smartphones ont accéléré.

Notre attention, devenue une ressource rare, est une sorte de carburant biologique. Les chercheurs en distinguent deux

types : « l'attention contrôlée » est un carburant coûteux, à haut indice d'octane, utilisé pour le deep work et la stratégie. Elle est limitée et s'épuise rapidement. « L'attention induite » dépend des stimuli extérieurs. C'est un carburant bon marché, utilisé lorsqu'un bruit fort ou un objet mouvant capte notre attention.

Les open spaces mal conçus nous placent dans un état permanent d'attention induite. Nous brûlons une énergie folle à filtrer les distractions, si bien qu'il n'en reste presque plus pour le travail proprement dit.

Le besoin de décharge cognitive, pourtant physiologique, est le grand oublié. Le cerveau, incapable de tout retenir d'un coup, a besoin d'environnements physiques qui « retiennent » les pensées pour lui. C'est ce que fait un tableau blanc sur lequel on trace un schéma ou un mur sur lequel on épingle un papier.

Une fois la mémoire de travail déchargée, le cerveau, libéré, peut se concentrer sur le traitement de l'information plutôt que sur son stockage. Contrairement à un support tangible, l'écran d'ordinateur restreint le champ de vision et force à naviguer d'une information isolée à une autre, sans pouvoir les embrasser toutes. Or le cerveau a besoin de voir l'ensemble du tableau pour relier les éléments entre eux et résoudre les problèmes complexes.

## L'attention soutenue au cœur d'une étude

Une étude Steelcase livre un résultat surprenant : l'intimité visuelle aide les individus à gérer les distractions, y compris auditives.

Les distractions constituent la plainte la plus courante au travail, en particulier en open space, où les bureaux sont souvent en rangées. Imaginée pour stimuler les interactions et la collaboration, cette disposition trop ouverte peut procurer un sentiment de surexposition qui gêne la concentration. Selon l'étude Steelcase, menée avec le Center for Healthy Minds de l'Université du Wisconsin (Madison), une solution simple pour mieux gérer les distractions consiste à instaurer un minimum d'intimité visuelle.

Les chercheurs ont mesuré « l'attention soutenue », la capacité à se concentrer durablement sur une activité.

Les participants devaient réaliser des tâches cognitives dans deux environnements différents, l'un reproduisant la disposition d'un open space, l'autre un espace de travail individuel semi-fermé ; dans les deux, un fond sonore identique, constitué de bruits de bureau.

**Résultat :** à niveau sonore semblable, les participants jouissant d'intimité visuelle s'en sortaient sensiblement mieux sur les tâches exigeant une attention soutenue : leurs erreurs étaient nettement moins nombreuses et leur concentration bien supérieure.

**Conclusion :** exposé à des stimuli visuels (voir des personnes rire ou passer près de son bureau), notre cerveau consomme de l'énergie pour filtrer les distractions. Notre vision périphérique est particulièrement sensible au mouvement. Cela nous permet de détecter les menaces, mais crée une source de distractions que le cerveau doit traiter. Les écrans, étagères et autres éléments garants d'intimité réduisent la charge cognitive et lui rendent la « bande passante » nécessaire pour filtrer le bruit et exécuter plus efficacement les tâches réclamant une forte concentration.

## Du badge à la puissance du cerveau

Nous sortons de l'Ère du présentéisme, qui a duré des décennies. La présence était l'indicateur de succès : il suffisait de passer son badge en arrivant à 8 h, puis de pointer à nouveau en repartant à 17 h pour être jugé productif.

Aujourd'hui, l'IA automatise les tâches routinières, et la capacité cognitive, l'aptitude strictement humaine à gérer l'ambiguïté et exercer un jugement critique, est devenue l'actif essentiel. Bienvenue dans l'ère de l'Attention, où la santé cérébrale n'est plus « seulement » un objectif de bien-être individuel, mais un atout stratégique.

« À l'ère du Présentéisme, le bureau était un contenant pour les individus. À l'ère de l'Attention, il doit favoriser la concentration, la collaboration et la créativité. Aujourd'hui, pour résoudre des problèmes complexes, les environnements doivent soulager la charge cognitive », analyse Patricia Kammer, chercheuse de l'équipe Steelcase WorkSpace Futures.

De nombreux cadres cherchent encore à améliorer le taux de présence (« Êtes-vous là ? ») plutôt que de créer les conditions de la performance (« Pouvez-vous réfléchir ? »).

**« Ce qui compte désormais, ce n'est plus le lieu où le travail s'effectue mais la manière d'utiliser son cerveau. »**

---

PATRICIA KAMMER | Chercheuse Steelcase WorkSpace Futures

## Les espaces de travail modernes : un nouveau modèle opérationnel

Voici ce qui change lorsque les résultats sont régis par les capacités cognitives plutôt que par le taux d'occupation.

	Passé : Ère du Présentisme	Présent : Ère de l'Attention
<b>Indicateur principal</b>	Badges scannés + occupation	Disponibilité cognitive + qualité du résultat
<b>Question centrale</b>	« Êtes-vous là ? »	« Pouvez-vous réfléchir ? »
<b>Moteur de la valeur</b>	Accumulation de connaissance	Synthèse de données et création
<b>Rôle du bureau</b>	Contenant pour les équipes	Générateur d'innovation
<b>Style managérial</b>	Déléguer et contrôler	Autonomiser et gérer

## L'ergonomie adaptée au cerveau

L'économie du cerveau exige un nouveau regard sur le rôle du design dans les espaces de travail. Au-delà de la réduction des distractions, il s'agit de concevoir des espaces qui aident les individus à exploiter pleinement leur capacité de réflexion — à résoudre des problèmes complexes et à se montrer créatifs et résilients face au changement.

Les scientifiques ont longtemps cru que le cerveau achevait sa croissance à l'âge adulte. On sait désormais que la neurogenèse — la croissance de nouveaux neurones — et la neuroplasticité — la capacité du cerveau à se modifier ou à renforcer de nouvelles connexions (synapses) — perdurent toute la vie. On peut même les stimuler avec des environnements sensoriellement riches, notamment au bureau.

« Les études montrent que l'enrichissement environnemental (stimuli sociaux, sensoriels, physiques et cognitifs) peut créer des synapses dans le cerveau, et donc une transformation physiologique, révèle Upali Nanda, directrice mondiale de l'innovation chez HKS et membre de la Brain Capital Alliance. Les environnements enrichis sont comme un chemin direct et puissant vers la santé cérébrale. »

Les photos ont été prises au Flourish, haut-lieu du Bishop Ranch, un quartier mixte habitat-travail dans la baie de San Francisco. Fruit d'une collaboration avec le concessionnaire Steelcase One Workplace et la société AP+I Design, Flourish permet de se retrouver, de travailler ou de recharger ses batteries. Il insuffle un confort hôtelier dans des espaces propices au travail.

On admet volontiers l'utilité des sièges ergonomiques pour la colonne vertébrale. Dès lors, pourquoi ne pas appliquer une logique similaire à « l'ergonomie cognitive » ? Mais au lieu de favoriser simplement la posture corporelle, les chercheurs étudient le lien entre les performances cérébrales et l'environnement.

Pour autant, la pièce parfaite n'existe pas. Il s'agit d'imaginer des espaces variés conçus spécifiquement pour les différentes activités des individus, en apportant au cerveau ce dont il a besoin pour fonctionner au meilleur de ses capacités.

Le design communautaire tel que Steelcase l'applique dans ses propres locaux propose une gamme de zones constituées d'espaces offrant davantage de choix et d'autonomie sur la manière de travailler. Une telle infrastructure permet des liens sociaux qui favorisent la santé cérébrale et ralentissent le déclin cognitif, des espaces offrant les conditions d'une meilleure gestion de l'attention et des émotions. Elle promeut l'épanouissement des individus et l'agilité des entreprises.

« Les espaces de travail flexibles sont un très bon exemple de l'impact que le design peut avoir sur la santé cérébrale, souligne Debbie Beck, directrice chez Perkins & Will et co-auteure du dernier rapport de The Building Brains Coalition. Leur souplesse permet de créer un environnement sur mesure, adapté aux préférences et au style de travail de chacun, ce qui peut améliorer la concentration et les performances cognitives.

En alliant technologies modernes et nouvelles méthodologies, ils maintiennent l'implication et l'agilité cérébrale et promeuvent la résilience mentale et la productivité. »

## **Espaces de travail favorisant la santé cérébrale**

Les entreprises ont à leur disposition toute une panoplie d'espaces :

### **Des espaces pour sociabiliser**

Nul besoin de diaboliser les espaces ouverts. Certains, comme les cafés, font office de « centre-ville », alternative décontractée au poste individuel, lieu de liens, d'énergie partagée et de transfert informel de connaissances. « Pour le cerveau, l'isolement est une menace, explique Patricia Kammer. Impossible d'innover si on se sent socialement isolé. »

Le bureau forge une « identité collective » que les plateformes de visioconférences peinent à répliquer, notamment parce que les interactions en face-à-face libèrent des substances neurochimiques cruciales pour l'établissement de liens de confiance et la sécurité psychoémotionnelle, indispensables à la prise de risque et à la capacité d'innovation.

### **Des espaces pour se reposer**

Le cerveau ne fonctionne pas à plein régime huit heures d'affilée.

Il a besoin de « se changer les idées » pour se régénérer. C'est là que la biologie intervient : des études psychologiques montrent que les « affects positifs » (joie, confort) augmentent la dopamine, qui stimule la résolution créative de problèmes.

La nature, explique John Médina, associé de NBJJ et chercheur en biologie moléculaire, est un puissant déclencheur d'affects positifs. Certaines pistes s'appuient sur nos singularités biologiques : les palettes de bleu, de vert et d'orange favorisent la concentration, les contours arrondis suscitent un sentiment de sécurité, les matériaux « organiques » (bois, laine) aident à réduire le stress et à réinitialiser les capacités cognitives.

### **Des espaces pour bouger**

Les expériences corporelles et le cadre physique influent sur la cognition, notamment sur la mémoire, les émotions et la prise de décision. Le mouvement active des zones du cerveau qui déchargent la mémoire de travail, libérant ainsi de l'énergie pour l'élaboration de solutions novatrices dans d'autres zones.

Les espaces qui favorisent le mouvement et impliquent le corps dans la collaboration (rester debout, s'asseoir, changer de position) stimulent la circulation de la dopamine, qui améliore l'attention, la créativité et la résolution de problèmes.

Les tableaux blancs et les murs d'affichage encouragent la participation physique lors des sessions de travail collectif, et permettent une « décharge cognitive ». Le fait de rendre les informations pérennes, visibles, libère la mémoire de travail.

Le cerveau peut ainsi se focaliser sur le traitement de l'information plutôt que sur son stockage. La pièce fait office de disque dur externe.

### **Des espaces pour se concentrer**

La concentration profonde demande de la sécurité. Il faut de l'énergie pour suspendre les actions impulsives et ignorer les distractions, bref « contrôler l'inhibition ». Exposé au bruit et aux stimulations visuelles permanentes, le cerveau sonde la pièce de façon subconsciente. Pour qu'un open space soit efficace, il faut l'équilibrer avec des espaces de grande intimité, comme des cabines ou des postes de travail protégés, qui limitent les distractions, même s'ils ne sont pas complètement clos.

### **Le tournant du leadership : de l'efficacité à la capacité**

La santé cérébrale appelle d'autres réponses que le design.

Mais il est « une intervention sous-exploitée avec un impact direct sur la cognition », dit Upali Nanda.

Cela implique pour les dirigeants de changer d'indicateurs.

« L'efficacité opérationnelle » (comment héberger les employés à moindre coût) a été la mesure clé pendant des décennies. Aujourd'hui, l'économie du cerveau exige l'évaluation de la « capacité d'innovation » (comment soutenir efficacement leur intellect).

Les flux d'information ne ralentiront pas, mais les espaces de travail peuvent préserver l'attention, réduire la charge cognitive et fournir à chacun les moyens d'exploiter son potentiel.

Dans l'économie du cerveau, l'avantage concurrentiel ultime n'est plus l'empreinte immobilière, mais la capacité collective des équipes à la réflexion approfondie et à la résolution de problèmes complexes.

« Dans une entreprise, conclut Harris Eyre, la santé cérébrale des équipes est le moteur de la productivité. »