

Questions + Réponses avec David Rock

IL Y A DE GRANDES CHANCES QUE VOUS SOYEZ INTERROMPU AVANT D'AVOIR FINI LA LECTURE DE CET ARTICLE.

Comment parvenir à une réflexion approfondie au travail ? Comment les dirigeants pensent-ils ? Comment l'inconscient résout-il les problèmes trop complexes pour le cerveau conscient ? Voilà le type de questions étudiées par David Rock, auteur de nombreux écrits sur ces sujets.

Il a par ailleurs créé le terme « neuroleadership » et a cofondé l'Institut du neuroleadership pour aider les individus et les entreprises à mieux comprendre le fonctionnement du cerveau. Par exemple, dans un de ses écrits, il a mentionné une étude réalisée par la société de conseil NeuroLeadership Groupe, dans laquelle 6 000 personnes étaient interrogées sur les lieux où elles pouvaient réfléchir le mieux. Seuls 10 % ont répondu qu'il s'agissait de leur lieu de travail, de quoi faire réfléchir les dirigeants.

D. Rock s'empresse de préciser qu'il n'est pas neuroscientifique. Son objectif est de rapprocher les scientifiques et les experts en leadership pour créer la science du développement en leadership. Consultant et auteur, D. Rock a obtenu un doctorat en neurosciences du leadership à l'université Middlesex de Londres.

Les managers sont généralement interrompus toutes les 8 minutes et les employés consacrent en moyenne 28 % de leur temps à gérer des cycles d'interruptions inutiles et de retours aux tâches en cours. Heureusement, David Rock peut nous expliquer ce phénomène et nous donner des solutions pour y faire face. Il a écrit un best-seller sur ce sujet : *Votre cerveau au bureau*. Fondateur de la société internationale NeuroLeadership Groupe spécialisée dans le conseil, D. Rock est membre de la faculté de la business school internationale Cimba, et contribue aux blogs de publications illustres sur le leadership, l'efficacité organisationnelle et le fonctionnement cérébral.

Les interruptions et les distractions font chuter la productivité et affectent tous les résultats de l'entreprise. En comprenant comment se concentrer et mieux penser, on peut aider l'entreprise et contribuer au bien-être de tous.

Selon vous, nous sommes aujourd'hui confrontés à « une épidémie du surmenage ».
Qu'entendez-vous par là ?

Depuis que mon livre *“Votre cerveau au bureau”* est sorti il y a quelques années, la quantité de distractions auxquelles nous devons tous faire face chaque jour, et la quantité de tâches que nous devons réaliser chaque heure ont augmenté de manière considérable. L’information voyage à une vitesse fabuleuse, bien plus rapidement qu’il y a deux siècles par exemple. Avec l’efficacité redoutable du flux d’informations et de la communication, nos capacités de concentration et de prise de décisions diminuent. Notre attention baisse considérablement parce que nos capacités de traitement des données sont limitées. Par exemple, nous savons que nous ne pouvons pas mener cinq conversations à la fois, mais nous sommes nombreux à mener de front deux conversations simultanées, sans reconnaître les méfaits de ce mode de fonctionnement.

Les sources de distractions expliquent-elles la difficulté que nous avons à être tous les jours au meilleur de nos performances ?

Les sources de distractions en sont l’une des raisons. Il faut aussi considérer la quantité totalement irréaliste de tâches que nous devons réaliser en une journée. Je vous propose de noter votre efficacité tout au long d’une journée ; vous verrez que vous n’avez été réellement productif que pendant quelques heures tout au plus. Le reste du temps, votre productivité n’a été que partielle. Nous exigeons de nous-mêmes un fonctionnement rapide et optimal toute la journée, et cela affecte lourdement notre capacité d’attention et de prise de décisions. Nous épuisons ces capacités, sans les ménager et, pire encore, nous nous soumettons aux nouvelles technologies qui sont une source de distractions inimaginables.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies représentent-elles une source de distraction ?

Je pense que les nouvelles technologies nous ont conditionnés pour la distraction. Des recherches renommées montrent que les grands consommateurs de nouvelles technologies, qui utilisent deux écrans à la fois et qui sont multitâche, deviennent en réalité plus distraits et plus inefficaces dans le fonctionnement multitâche. Le fait est que plus on est multitâche, moins on est efficace. On devient de plus en plus distrait et se concentrer s’avère de plus en plus difficile. De plus, les recherches montrent que les accros aux nouvelles technologies prennent inexorablement le chemin des troubles du déficit de l’attention. Pour eux, il est très difficile de se concentrer.

En quoi les distractions affectent-elles notre travail ?

Lorsque vous perdez le fil de vos pensées à cause d’une distraction, il faut un certain temps avant de pouvoir le retrouver dans votre esprit, et pas uniquement dans un livre ou un document. Chaque fois que vous êtes distrait, vous devez déployer une énergie considérable pour vous reconcentrer et continuer sur votre lancée. Et ces efforts sont éreintants. Mais c’est aussi très fatigant pour notre cerveau de devoir travailler consciemment dans le but d’éviter les distractions, c’est pour cela que nous finissons souvent par y céder.

“Les interactions sociales sont un vrai délice pour le cerveau.”

Y a-t-il des distractions pires que d'autres ?

La plupart des distractions sont d'ordre social et les échanges de ce type sont un vrai délice pour le cerveau. Le cerveau est très curieux de son environnement social et il est vital pour nous de savoir ce qui se passe autour de nous. Que ce soit une personne qui passe à côté de notre bureau ou qui nous envoie un e-mail, nous ne pouvons nous empêcher de vérifier son identité et de nous demander si elle se porte bien. C'est un réflexe. Ces distractions sont quasiment impossibles à éviter et nous devons apprendre à créer un temps et un espace pour nous déconnecter, pour parvenir à une réflexion approfondie.

Dans quel environnement les individus peuvent-ils travailler de manière optimale ?

Il n'existe pas d'environnement optimal. Même pour un individu dont la fonction est très précise, l'environnement idéal change au cours de la journée et de la semaine. Parfois, nous devons nous fermer complètement du monde extérieur pour ne pas être déconcentrés. Et parfois, nous cherchons le contact avec les autres et une atmosphère animée pour travailler, comme celle d'une cafétéria. Il existe aussi un environnement adapté à la collaboration, où l'on peut noter rapidement ses pensées sur tous les supports qui se présentent, où l'on peut exposer ses idées de différentes manières et aborder les concepts sous plusieurs angles. Nous avons besoin de toutes ces possibilités réunies, pour pouvoir soit exposer notre réflexion, soit prendre de la distance et travailler dans le calme, avant de rejoindre le groupe. L'environnement idéal permet aux individus de se déplacer parmi ces différents espaces, selon leurs besoins. Il donne aux employés l'autonomie qu'ils recherchent.

Il semble qu'offrir de l'autonomie ou un certain contrôle permette d'éviter les distractions.

Les recherches montrent que donner de l'autonomie aux individus dans le choix de leur espace de travail engendre un gain de productivité d'environ 30 %. Il ne s'agit pas nécessairement de trouver un espace idéal, mais de comprendre que les besoins des individus changent tout au long d'une journée et d'une semaine de travail. Ils doivent pouvoir maîtriser leur environnement et choisir leur mode de travail.

Pourquoi certaines distractions, telles que la promenade ou le changement de cadre, nous aident à nous concentrer ?

Nos capacités de résolution logique des problèmes sont très limitées. La plupart des problèmes, même modérément complexes, exigent d'être résolus par notre inconscient. Par conséquent, lorsque l'on atteint un certain niveau de complexité, le meilleur moyen de résoudre un problème est de poser la question, puis de faire une activité différente qui soit légèrement distrayante, pour momentanément oublier le problème. Notre inconscient, lui, continue de fonctionner, et lorsque l'on s'attelle de nouveau au problème, on obtient une solution beaucoup plus judicieuse que si l'on avait essayé de le résoudre de manière logique.

Comment peut-on tirer profit de ces distractions utiles ?

Nous devons apaiser globalement notre esprit pour pouvoir détecter les idées qui s'expriment discrètement. Aller se promener, faire de l'exercice ou s'adonner à une activité légèrement distrayante peut apaiser l'esprit et permettre d'entendre les signaux les plus subtils. Dans le dernier *Men in Black*, l'un des personnages dit à l'autre : « Et si on allait manger une part de gâteau pour résoudre ce problème complexe. ». Le deuxième regarde le premier, en pensant qu'il est fou. Mais c'est bien en mangeant du gâteau qu'ils trouvent la solution. Et la science explique parfaitement ce phénomène ! Si vous parvenez à apaiser votre esprit avec une activité agréable qui ne sollicite pas trop le cerveau, vous aurez plus de chance de trouver la solution à votre problème.

Comment peut-on contrôler les distractions qui perturbent notre travail ?

Tout d'abord, il faut se rappeler que l'attention est une ressource limitée. Peu importe de quelle manière votre attention est détournée, dès lors que vous êtes distrait, vous devez réaliser des efforts colossaux pour vous reconcentrer sur votre travail. Et tout ce processus est intrinsèquement épuisant. C'est pourquoi il est important d'offrir aux individus des espaces où ils puissent se couper du monde extérieur et se concentrer, et d'autres lieux où ils puissent se regrouper pour collaborer. Tout est une question de choix et d'autonomie.

Il est capital de pouvoir se déplacer entre ces différents espaces selon ses besoins. Autre besoin important : un espace où faire des rencontres imprévues. Les interactions sociales aléatoires sont importantes, car comme je le disais, le cerveau est avide d'échanges.

Si l'on donne aux individus la possibilité de se concentrer, de collaborer ou d'interagir avec les autres de manière optimale, je pense qu'on satisfait tous leurs besoins professionnels.

7 ACTIVITÉS POUR UN CERVEAU EN MEILLEURE SANTÉ

Pour être en bonne santé, le cerveau a besoin de se concentrer. Selon David Rock, il a même besoin de sept types de concentration différents. Voici les activités intellectuelles qui permettent de prendre soin de son cerveau :

Le sommeil	pour reposer le corps et l'esprit et renforcer la mémoire.
Le jeu	pour le plaisir des expériences de la vie.
Des temps de pause	pour se déconnecter et intégrer les données et les connaissances.
Un temps de concentration	pour réfléchir, parvenir à une pleine conscience et à l'harmonie.
Un temps pour les interactions	pour bénéficier de toutes les vertus des échanges humains.
L'exercice physique	pour renforcer la plasticité cérébrale.
La concentration	pour gérer son attention et atteindre de meilleures performances.

« Pour être au summum de notre forme, nous devons effectuer toutes ces sept activités », affirme D. Rock. « Celles que nous avons tendance à ignorer sont le sommeil, les interactions sociales et le jeu. Pourtant, ces activités, et en particulier les interactions sociales, sont beaucoup plus importantes que nous ne le pensions pour un fonctionnement optimal du cerveau. »

[+ Notre entreprise](#)

[+ Service Clients](#)

[+ Legal Notices](#)

[+ Suivez-nous!](#)

[+ Contactez-nous](#)

Steelcase

© 1996 - 2022 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.