

POURQUOI VOTRE CERVEAU DÉCROCHE-T-IL AU TRAVAIL ?

Ce que les managers doivent comprendre sur la fatigue cognitive, l'attention et la surcharge mentale.



Cabinet d'accompagnement en neurodiversité et inclusion au travail.

INTRODUCTION

Et si la question n'était pas la bonne ?

« Votre collaborateur relit trois fois le même e-mail. Il connaît son travail mais n'arrive pas à commencer une tâche importante. Après trois réunions, il semble épuisé. Vous répétez une consigne donnée la veille. Son niveau d'erreurs augmente. »

SITUATION OBSERVABLE

Ce type de situation est fréquent dans les équipes. Le réflexe managérial spontané consiste à interroger la motivation, la rigueur ou l'engagement de la personne.

Ce guide propose de déplacer la première question. Plutôt que de partir de :

« Pourquoi ne fait-il pas ce qu'on lui demande ? »

il peut être utile de partir de :

« Quelles ressources cognitives cette situation lui demande-t-elle de mobiliser ? »

Quatre facteurs à distinguer

Un comportement professionnel observable résulte rarement d'une seule cause. Il peut être influencé par la combinaison de plusieurs facteurs, à examiner séparément avant de conclure :

Compétences	La personne sait-elle réellement comment procéder ?
Motivation	La personne perçoit-elle un sens ou un intérêt à la tâche ?
Ressources cognitives disponibles	Que reste-t-il d'attention, de mémoire de travail et d'énergie à ce moment précis ?
Exigences de l'environnement	Combien la tâche, le contexte ou l'organisation demandent-ils objectivement ?

Les sept mécanismes présentés dans ce guide portent uniquement sur le troisième et le quatrième facteur : les ressources cognitives et les exigences de l'environnement de travail — des leviers directement actionnables par un manager.

MÉCANISME N°1

Je sais ce que je dois faire, mais je n'arrive pas à commencer.

SITUATION OBSERVABLE

Un collaborateur connaît l'importance d'une tâche, dispose des compétences nécessaires, mais reporte son démarrage de jour en jour, malgré des rappels.

Ce blocage n'est pas nécessairement un manque de sérieux. L'initiation de l'action — le passage de « je sais » à « je fais » — mobilise des fonctions exécutives spécifiques : planifier les premières étapes, estimer l'effort requis, et supporter l'inconfort de démarrer une tâche encore floue dans son esprit.

Plus une tâche est vaste, ambiguë ou dépourvue de première étape identifiable, plus son coût cognitif de démarrage est élevé — indépendamment de la compétence de la personne à la réaliser une fois lancée.

CE QUE LA SCIENCE PERMET D'AFFIRMER

Les fonctions exécutives (planification, initiation, inhibition) sont des mécanismes cognitifs largement documentés en neuropsychologie, mobilisés différemment selon les personnes et les contextes.

INTERPRÉTATION / HYPOTHÈSE

Le lien exact entre une procrastination ponctuelle et un profil neurodéveloppemental particulier reste une hypothèse à explorer au cas par cas, jamais une conclusion automatique.

EXEMPLE CONCRET EN ENTREPRISE

Consigne peu facilitante : « Prépare la présentation. »

Consigne plus facilitante : « Commence par identifier les trois messages clés. Ensuite, prépare une première structure de cinq diapositives. »

CE QUE LE MANAGER PEUT OBSERVER

- Des tâches reportées malgré des relances répétées
- Un démarrage plus rapide dès qu'une première étape est explicitement donnée

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Découper la prochaine tâche complexe confiée en une première micro-étape concrète
- Demander : « Quelle serait la toute première action, même petite ? »

MÉCANISME N°2

Je n'arrive plus à me concentrer.

SITUATION OBSERVABLE

Un collaborateur travaille sur un dossier complexe. En parallèle, il reçoit des e-mails, des messages instantanés, des appels et des demandes urgentes tout au long de la journée.

L'attention sélective — la capacité à maintenir son traitement de l'information sur un seul objet en écartant les autres stimuli — a un coût. Chaque interruption ne se limite pas au temps de la sollicitation elle-même : elle implique aussi un temps de reconstruction du contexte mental abandonné.

La difficulté observée n'est donc pas toujours : « il manque de concentration ». Elle peut refléter un environnement qui impose un nombre élevé de changements de contexte, dont le coût cognitif cumulé finit par dépasser les ressources disponibles.

QUESTION MANAGÉRIALE

« Combien de fois par jour mon organisation oblige-t-elle mes équipes à abandonner puis reconstruire leur contexte mental ? »

EXEMPLE CONCRET EN ENTREPRISE

Deux collaborateurs traitent le même dossier. Le premier a bloqué une plage sans notification ; le second reste joignable en continu. À compétence égale, le second accumule davantage d'erreurs de relecture en fin de journée.

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Identifier une plage quotidienne protégée des sollicitations pour les tâches complexes
- Distinguer, dans les canaux de communication, ce qui est réellement urgent de ce qui peut attendre

MÉCANISME N°3

Plus j'ai de choses à faire, moins j'arrive à avancer.

SITUATION OBSERVABLE

Un collaborateur reçoit plusieurs demandes simultanées, toutes présentées comme prioritaires. Il semble hésiter, revient sur ses choix, ou reste bloqué sans traiter aucune tâche jusqu'au bout.

La mémoire de travail permet de maintenir et manipuler mentalement plusieurs informations en même temps — le temps de les traiter ou de les transmettre à la mémoire à long terme. Sa capacité est limitée et varie selon les personnes et les circonstances.

Lorsque le nombre de priorités actives dépasse ce que la personne peut réellement tenir en tête, la charge cognitive augmente. Cela peut se traduire par de la confusion, des erreurs, un évitement de certaines tâches, ou un sentiment d'urgence permanent qui n'aide pas à hiérarchiser.

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Clarifier la priorité réelle du moment, une seule à la fois
- Limiter le nombre d'objectifs simultanés donnés à une même personne
- Distinguer explicitement l'urgent de l'important
- Réduire les injonctions contradictoires entre demandes de différents interlocuteurs

MÉCANISME N°4

Après plusieurs réunions, mon cerveau est épuisé.

SITUATION OBSERVABLE

Un collaborateur enchaîne trois réunions dans la matinée. En début d'après-midi, il semble ralenti, moins réactif, et peine à reformuler ce qui vient d'être décidé.

Une réunion mobilise simultanément plusieurs ressources cognitives : l'attention soutenue, la mémoire de travail, le traitement de l'information nouvelle, la compréhension du contexte social du groupe, et la préparation de sa propre prise de parole.

Le coût cognitif d'une même réunion peut varier fortement d'une personne à l'autre, selon son niveau d'énergie disponible, le nombre de sollicitations déjà accumulées dans la journée, et sa manière de traiter les échanges sociaux en groupe.

À RETENIR

Une réunion peut être courte mais cognitivement coûteuse. La durée affichée à l'agenda ne renseigne pas sur la charge réellement mobilisée.

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Espacer les réunions consécutives d'au moins quelques minutes de récupération
- Envoyer un ordre du jour en amont pour réduire l'effort de traitement en temps réel
- Limiter le nombre de réunions imposées le même jour lorsque c'est possible

MÉCANISME N°5

Pourquoi le bruit ou l'environnement épuise certains collaborateurs ?

SITUATION OBSERVABLE

Dans un même open space, un collaborateur semble concentré et à l'aise, tandis qu'un autre paraît tendu, porte un casque en continu, ou demande régulièrement à s'isoler.

Le traitement sensoriel — la manière dont le cerveau filtre et hiérarchise les informations perçues par les sens (bruit ambiant, lumière, mouvement, conversations en fond) — varie sensiblement d'une personne à l'autre. Pour certains profils, ce filtrage nécessite davantage de ressources actives.

Deux personnes exposées au même environnement peuvent donc vivre une expérience cognitive très différente : ce qui est un bruit de fond ignorable pour l'une peut représenter une sollicitation constante et épuisante pour l'autre.

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Proposer des espaces calmes accessibles sans justification à donner
- Autoriser la flexibilité d'organisation (casque, horaires, télétravail partiel) quand c'est possible
- Réduire les sollicitations sonores ou visuelles évitables dans les zones de concentration

MÉCANISME N°6

Pourquoi les consignes floues peuvent devenir un problème cognitif ?

SITUATION OBSERVABLE

Un manager donne une consigne qui lui semble évidente : « Fais au mieux. » Le collaborateur revient plusieurs fois demander des précisions, ou rend un travail éloigné de ce qui était attendu.

Une consigne ambiguë a un coût de décodage : le collaborateur doit interpréter les sous-entendus, anticiper les attentes implicites, hiérarchiser ce qui compte vraiment, puis vérifier — souvent sans certitude — que sa compréhension est la bonne.

Comparez : « Fais au mieux. » et « Voici l'objectif, voici le résultat attendu, voici la priorité. » La seconde formulation retire une charge cognitive d'interprétation que la première impose silencieusement.

À RETENIR

Une consigne simple à formuler pour le manager n'est pas toujours une consigne simple à traiter pour le collaborateur qui la reçoit.

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Formuler l'objectif, le résultat attendu et la priorité de façon explicite
- Demander une reformulation courte pour vérifier la compréhension commune

MÉCANISME N°7

Quand le cerveau passe en mode surcharge.

SITUATION OBSERVABLE

Sur plusieurs semaines, un collaborateur jusque-là fiable accumule des oublis, des erreurs inhabituelles, et semble prendre des décisions moins réfléchies qu'auparavant.

L'accumulation de sollicitations cognitives — interruptions, décisions multiples, ambiguïté, charge émotionnelle — peut, au fil du temps, réduire les ressources disponibles pour traiter l'information et prendre des décisions. C'est ce que l'on regroupe sous le terme de fatigue cognitive.

CE QUE LA SCIENCE PERMET D'AFFIRMER

La fatigue cognitive et ses effets possibles sur l'attention et la prise de décision sont documentés dans la littérature en psychologie du travail et en ergonomie cognitive.

INTERPRÉTATION / HYPOTHÈSE

Une fatigue cognitive peut avoir plusieurs origines simultanées (charge de travail, sommeil, contexte personnel, environnement). Le manager ne doit jamais interpréter seul la cause précise d'une situation individuelle.

À RETENIR

Un changement de comportement est un signal à explorer, pas un diagnostic.

CE QUE LE MANAGER PEUT TESTER

- Ouvrir un échange factuel sur la charge de travail perçue, sans interprétation préalable
- Orienter vers les ressources internes appropriées (RH, médecine du travail) si le signal persiste

OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION

Mon équipe est-elle exposée à une surcharge cognitive ?

Pour chaque question, évaluez la situation actuelle de votre équipe de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait).

Les priorités sont-elles clairement définies ?	☐	☐	☐	☐	☐
Les collaborateurs savent-ils ce qui est réellement attendu d'eux ?	☐	☐	☐	☐	☐
Les interruptions sont-elles limitées pendant les temps de concentration ?	☐	☐	☐	☐	☐
Les réunions programmées sont-elles réellement nécessaires ?	☐	☐	☐	☐	☐
Les collaborateurs disposent-ils de temps de concentration protégé ?	☐	☐	☐	☐	☐
L'environnement de travail permet-il de limiter les distractions ?	☐	☐	☐	☐	☐
Les changements (organisation, priorités, outils) sont-ils suffisamment anticipés ?	☐	☐	☐	☐	☐
Les demandes urgentes restent-elles réellement exceptionnelles ?	☐	☐	☐	☐	☐

IMPORTANT

Ce radar est un outil de réflexion managériale. Il ne constitue ni un diagnostic médical, ni une évaluation clinique. Un score bas sur une question désigne une piste d'amélioration organisationnelle, pas une personne.

SYNTHÈSE

Ce que le manager doit retenir

1

La performance visible ne révèle pas toujours le coût cognitif nécessaire pour l'obtenir.

2

Une difficulté professionnelle ne signifie pas automatiquement un manque de motivation.

3

L'environnement de travail peut soutenir ou épuiser les ressources cognitives disponibles.

4

Deux collaborateurs peuvent vivre très différemment la même situation professionnelle.

5

Le rôle du manager n'est pas de diagnostiquer, mais de créer des conditions de travail permettant aux compétences de s'exprimer.

« Avant de demander pourquoi une personne n'est pas plus performante, il peut être utile de se demander quelles ressources son environnement lui demande déjà de mobiliser. »

À PROPOS

AMD Horizon

AMD Horizon accompagne les organisations qui souhaitent mieux comprendre la diversité des fonctionnements cognitifs et construire des environnements de travail plus inclusifs.

Domaines d'intervention

- Neurodiversité au travail
- Sensibilisation des managers
- Inclusion des handicaps invisibles
- Compréhension des fonctionnements cognitifs
- Identification des facteurs de friction organisationnels
- Accompagnement des équipes

Comprendre le fonctionnement cognitif est une première étape. Transformer cette compréhension en pratiques managériales et organisationnelles en est une autre.



Site internet	amdhorizon.fr
LinkedIn	AMD Horizon
Localisation	Saint-Denis, Île-de-France