

PRÉFACE

Christian Clot

explorateur-chercheur, fondateur du Human Adaptation Institute

Au début des années 2000, au cœur d'une traversée solitaire en Cordillera Darwin dans les 50^e hurlants, j'ai vécu un moment qui ne me quitte plus. Pris soudainement dans une tempête dont seules les montagnes de Patagonie ont le secret, j'ai cherché tant bien que mal à me protéger de ce que j'espérais n'être qu'une tornade de passage. Trois jours plus tard, j'étais toujours dans mon trou, harassé par les violences des vents et surtout leurs cris : plus de 150 décibels qui hurlent dans mon crâne, s'ajoutant aux mille émotions que provoque une telle situation et à la soif et la faim de n'être parti pour ce « petit » repérage qu'avec le minimum de provision.

Ce vent sans fin, puissant et glacial, avalait chacune de mes pensées. Je ne parvenais qu'à ressasser en boucle une tempête vécue deux ans auparavant de près de treize jours, avec la crainte que cela se reproduise. Perdu dans ce flot d'informations négatives et de pensées redondantes, je n'étais plus vraiment apte à raisonner correctement. Mon espace mental était saturé. Saturé par le hurlement constant, l'isolement, l'effort de survie malgré le manque d'énergie, par la vigilance permanente de chaque changement de flux d'air, de mouvement de glace, ainsi que le bruit des émotions intérieures que génère un organisme poussé à ses limites.

Ce jour-là, j'ai compris dans ma chair ce que signifie la surcharge cognitive : non pas un concept abstrait issu des laboratoires de psychologie, mais une réalité physiologique brutale qui ampute notre capacité à générer des pensées complexes, empêchant toute décision majeure et bloquant l'imaginaire. Se projeter dans le futur devient alors impossible.

Quelques semaines plus tard, sorti de cet enfer blanc d'exploration, j'ai décidé d'en faire l'un de mes sujets de recherche aux côtés des concepts d'adaptation comportementale qui guidaient alors mes travaux. Car comment s'adapter et construire notre futur sans parvenir à penser ?

Malheureusement, cette expérience extrême n'est pas réservée aux personnes qui vivent des situations en environnements extrêmes. Loin de là. Elle est

devenue, insidieusement, le quotidien de millions d'êtres humains, sans doute de milliards. Non pas en expédition, mais derrière un écran. Non pas dans le silence blanc d'un glacier, mais dans le vacarme incessant de nos quotidiens, des notifications, des e-mails, des fils d'actualité, des injonctions temporelles qui ne s'arrêtent jamais, dans une forme d'accélération exponentielle au fil des années qui passent. Une nouvelle condition extrême qui s'empare de nos vies.

Pour mieux comprendre ce phénomène, j'ai monté l'expédition Deep Time, en 2021, en m'enfermant avec quinze volontaires pendant quarante jours dans la grotte de Lombrives, sans aucun repère temporel, ni montre, ni lumière du jour, ni connexion avec l'extérieur et donc sans injonctions du quotidien. L'un des résultats les plus frappants de cette expérience n'a pas concerné la perception du temps, comme on pourrait le croire. Il a concerné la pensée. Libérés du flux informationnel permanent, déconnectés de cette perfusion continue de données, de sollicitations, de micro-décisions imposées par notre environnement moderne, les participants ont retrouvé quelque chose qu'ils avaient oublié : la capacité de penser profondément. De laisser une idée se déployer, se ramifier, se transformer. De rêver éveillés. De projeter leur esprit dans l'avenir. Autrement dit, de faire exactement ce que notre espèce fait de mieux depuis des millénaires et que notre époque lui interdit de plus en plus de faire.

C'est là tout l'enjeu que ce livre affronte avec lucidité. La surcharge cognitive n'est pas simplement un problème de bien-être au travail ni un énième symptôme d'un mal-être que l'on pourrait traiter par quelques séances de méditation et une application de gestion du temps. Elle est une menace pour notre capacité collective à imaginer et à construire l'avenir. Car c'est précisément lorsque l'espace mental se réduit que disparaît la projection – cette faculté proprement humaine de se représenter ce qui n'existe pas encore, de concevoir des futurs désirables et de mobiliser l'énergie nécessaire pour les construire.

Avec le Human Adaptation Institute, nous étudions comment les individus et les communautés se transforment face aux bouleversements environnementaux. Que ce soit dans le delta du Mékong où la montée des eaux redessine les territoires, ou en Gambie où la salinisation du fleuve détruit les moyens de subsistance séculaires, nous observons un phénomène constant : les populations qui s'adaptent le mieux ne sont pas nécessairement celles qui disposent du plus de ressources matérielles ou financières. Ce sont celles qui préservent un espace mental suffisant pour penser autrement. Pour imaginer des alternatives en équilibre avec leur environnement. Pour se projeter au-delà de la crise immédiate en acceptant que la lutte face à des enjeux qui nous dépassent en partie devienne plus efficace lorsque l'on cesse déjà de lutter contre soi-même.

Or, que faisons-nous collectivement dans nos organisations, dans nos villes, dans nos sociétés connectées ? Exactement l'inverse. Nous saturons les esprits. Nous noyons l'attention sous des flux de données dont la majorité est anxieuse. Nous fragmentons le temps de pensée en micro-séquences de quelques minutes, interrompues par la prochaine notification, la prochaine « urgence »

qui n'en est presque jamais une. Nous inventons des technologies pour nous « aider » qui nous obligent encore à accélérer pour les suivre. Nous écoutons des « voleurs de temps » qui affirment que le véritable ennemi de l'économie actuelle est désormais le temps passé à dormir... Nous créons un environnement cognitif aussi hostile pour l'esprit humain qu'un sommet himalayen l'est pour le corps – à cette différence près que personne ne s'y prépare, que personne n'en mesure vraiment les effets, et que tout le monde y est exposé en permanence.

Si j'ai appris une chose fondamentale dans les conditions extrêmes, c'est que le cerveau humain n'est pas une machine à traiter de l'information. C'est un organe vivant, relationnel, profondément sensible à son environnement, qui a besoin de temps, de silence, d'espaces de récupération et de phases de contemplation apparemment improductives pour fonctionner à son meilleur. Les neurosciences le confirment désormais : le réseau du mode par défaut, celui qui s'active lorsque nous ne faisons « rien », est en réalité celui qui produit nos instants les plus créatifs, nos connexions les plus originales, nos visions les plus audacieuses. Et c'est exactement ce réseau que la surcharge informationnelle étouffe.

L'équipe de Tomorrow Theory le décortique dans ces pages. Avec la rigueur des chercheurs, ils dissèquent les mécanismes de cette « fatigue invisible » et tracent les contours d'une écologie cognitive dont nous avons un besoin vital. Sans prétendre être absolus ni uniques, ils ouvrent des pistes concrètes pour que nos organisations cessent d'être des machines à épuiser les esprits. De la charge allostatique à l'économie de l'attention, du taylorisme mental à la soutenabilité cognitive, ce livre cartographie un territoire que trop peu de décideurs connaissent – et que pourtant tous devraient explorer.

Je retrouve dans leur approche quelque chose qui m'est cher : l'idée que nous ne résoudrons pas les crises du XXI^e siècle avec des cerveaux pressurisés fonctionnant comme si nous étions encore au XX^e siècle. Nous avons besoin d'esprits qui pensent clairement dans le chaos, comme l'énonce leur conclusion. Or, penser clair exige un espace. Un temps. Une respiration. Exactement ce que notre civilisation hyper connectée refuse de plus en plus à ses membres. Mais que rien ne nous empêche de retrouver !

La prochaine frontière de l'exploration humaine du futur n'est pas géographique. Elle est cognitive. Et si le temps nous presse de la franchir, ce livre permet d'en dresser une première carte...

AVANT-PROPOS

Nous vivons dans un monde qui exige une attention continue, mais qui ne reconnaît jamais ce qu'il en coûte de la maintenir. Cette exigence s'est installée progressivement, sans débat réel, jusqu'à devenir une norme implicite. Elle structure le travail, l'information, la décision, et finit par s'imposer comme une évidence : être disponible, réactif, attentif en permanence relèverait de l'adaptation normale à notre époque. Cette évidence est trompeuse.

La fatigue intellectuelle qui en résulte est presque toujours interprétée comme un problème individuel. Lorsqu'un esprit s'épuise, on évoque un défaut d'organisation, de méthode ou de discipline personnelle. Lorsqu'il décroche, on parle d'un manque de concentration ou d'engagement. Cette lecture est rassurante, car elle évite de poser une question autrement plus dérangeante : et si l'épuisement n'était pas la conséquence d'une faiblesse humaine, mais le produit logique de systèmes devenus cognitivement intenable ?

Le cerveau humain, lui, n'a pas changé. Ses capacités, ses seuils et ses limites sont connus, mesurés et documentés depuis des décennies. Ce qui a profondément changé, en revanche, c'est l'environnement dans lequel il est sommé de fonctionner. Les flux d'informations se sont multipliés, les interruptions se sont banalisées, l'urgence s'est installée comme mode ordinaire de coordination, et l'incertitude est devenue permanente. Pourtant, nous continuons à agir comme si l'attention pouvait être sollicitée sans limite, comme si la vigilance pouvait être maintenue indéfiniment, et comme si la fatigue relevait avant tout d'un défaut moral.

Cette fiction a un effet précis et durable : elle déplace la responsabilité. Elle transforme un phénomène collectif en défaillance individuelle. Elle rend invisibles les coûts cognitifs produits par l'organisation du travail, par les outils numériques, par les modèles de performance et de pilotage. Elle permet surtout de préserver des systèmes exigeants sans jamais les interroger, puisqu'il suffirait, en théorie, que les individus s'adaptent davantage.

Ce livre est écrit contre cette fiction, non pour disculper ou pour plaindre, mais pour nommer. Nommer ce que coûte réellement le fait de penser dans des environnements saturés. Nommer les effets d'une économie qui consomme l'attention plus rapidement qu'elle ne peut être régénérée. Nommer les conséquences d'un monde qui accélère sans se demander si l'esprit humain est capable de suivre ce rythme sans se dégrader.

La charge cognitive n'est pas un concept abstrait réservé aux chercheurs ou aux experts de la santé mentale. Ce temps-là est révolu. Elle désigne un phénomène du quotidien : le moment où les exigences imposées dépassent ce que le cerveau peut traiter sans perte de qualité, de discernement ou de stabilité. Lorsque ce dépassement devient chronique, il ne s'agit plus d'un simple inconfort individuel. Il s'agit d'un signal qui indique que quelque chose, dans la manière dont nous organisons l'information, le travail et la décision, est devenu structurellement inadéquat.

Ce livre ne cherche pas à proposer des techniques individuelles pour mieux « tenir », ni à optimiser l'humain afin qu'il s'adapte encore à des contraintes croissantes. Il pose une question plus simple et plus nécessaire : pourquoi continuons-nous à construire collectivement des systèmes qui exigent davantage de nos capacités cognitives que ce qu'elles peuvent durablement offrir ?

Avant d'exiger des individus qu'ils fassent preuve de résilience, il faut interroger la soutenabilité des environnements dans lesquels ils évoluent. Avant de célébrer la vitesse, la réactivité et la performance immédiate, il faut accepter d'en mesurer les effets à long terme sur la qualité du jugement, de la décision et de la pensée elle-même.

La fatigue cognitive n'est ni un problème privé, ni une fragilité individuelle. Elle constitue un fait collectif, produit par des choix organisationnels, économiques et culturels.

Tant que nous refuserons de la reconnaître comme telle, nous continuerons à construire un monde que nous avons de plus en plus de mal à comprendre, à gouverner et, parfois, simplement à penser et traverser.

INTRODUCTION

Nous ne manquons pas d'informations. Nous manquons d'attention.

Jamais les organisations n'ont disposé d'autant de données, d'indicateurs, de tableaux de bord, de canaux de communication. Jamais elles n'ont produit autant de contenus, de décisions, de signaux. Et pourtant, jamais il n'a été aussi difficile de comprendre ce qui se passe réellement, de hiérarchiser l'essentiel, de décider avec calme et discernement. Ce paradoxe n'est pas accidentel, il est le produit d'une économie qui consomme l'attention humaine plus vite qu'elle ne sait la préserver.

L'attention est devenue une ressource stratégique, mais elle continue d'être traitée comme si elle était gratuite, extensible, indéfiniment mobilisable. Les systèmes contemporains la sollicitent sans mesure, la fragmentent sans retenue, la capturent sans jamais en assumer le coût. Dans les organisations, cette logique se traduit par une pression constante à la réactivité, une multiplication des flux, une valorisation implicite de la disponibilité permanente. Penser vite est devenu une vertu, penser profondément, un luxe.

Ce régime a un prix. Il n'apparaît pas immédiatement dans les indicateurs de performance. Il se manifeste d'abord par une fatigue diffuse, une perte de clarté, une difficulté croissante à maintenir une pensée cohérente dans la durée. Les décisions deviennent plus courtes, plus défensives, plus instables. Les erreurs surviennent tardivement, souvent sans cause évidente. Entre-temps, la surcharge cognitive s'est installée, silencieuse, normalisée, presque invisible.

Cette fatigue est rarement reconnue pour ce qu'elle est, et elle est souvent renvoyée à l'individu. On parle de manque d'organisation, de déficit de concentration, de résistance au changement. On prescrit des méthodes, des outils, des formations. On invite à mieux gérer son temps, à mieux filtrer, à mieux « s'adapter ». Ce faisant, on évite la question centrale : que font nos systèmes à la cognition humaine ?

Car penser n'est pas une abstraction. Penser est une activité biologique, coûteuse, limitée. Le cerveau humain fonctionne avec des capacités finies, des seuils de saturation, des mécanismes de régulation qui ne peuvent être sollicités sans fin. Lorsqu'un environnement exige une attention continue, fragmentée ou instable, il ne produit pas seulement de la fatigue individuelle, il crée les conditions d'un appauvrissement collectif du jugement.

L'économie de l'attention n'est donc pas seulement une affaire de technologies numériques ou de médias, elle structure désormais le travail lui-même. Elle conditionne la manière dont les problèmes sont posés, dont les décisions sont prises, dont la responsabilité est exercée. Dans ce contexte, la charge cognitive devient un concept décisif. Elle permet de rendre visible ce que les organisations consomment sans le voir : la capacité humaine à traiter le réel avec cohérence.

Ce livre propose de prendre cette réalité au sérieux, pour comprendre ce que l'accélération et la complexité coûtent réellement à la cognition. Il s'appuie sur des travaux scientifiques solides pour montrer que la surcharge cognitive n'est pas un défaut individuel, mais un signal. Un signal indiquant que les exigences imposées dépassent ce que le cerveau humain peut soutenir durablement.

Regarder la fatigue cognitive de cette manière implique un renversement du regard managérial. Il ne s'agit plus de demander jusqu'où les individus peuvent tenir, mais de se demander ce que les systèmes rendent tenable. Une organisation peut fonctionner, produire, décider, tout en sapant progressivement les conditions mêmes de sa lucidité. Lorsque l'attention est épuisée, la performance devient fragile, même si elle semble intacte.

La question posée par cet ouvrage est donc simple, et profondément politique au sens noble : que voulons-nous préserver ? La vitesse d'exécution, ou la qualité du jugement ? L'illusion de la maîtrise, ou la capacité réelle à comprendre ? Et surtout : sommes-nous en contrôle de ce monde que nous créons collectivement jour après jour ? La charge cognitive n'est pas un sujet secondaire. Elle est l'un des lieux où se joue aujourd'hui la soutenabilité du travail intellectuel, et peut-être, plus largement, notre capacité collective à penser un monde devenu instable.

Comprendre la charge cognitive, ce n'est pas chercher à ralentir par principe, c'est refuser de confondre intensité et intelligence. C'est rappeler que l'attention humaine n'est pas une variable d'ajustement, mais une condition de toute action responsable. Tant que cette condition restera invisible, les systèmes continueront à fonctionner en apparence, tout en s'épuisant de l'intérieur.