

# LA BOÎTE À OUTILS

## DES SOFT SKILLS

Nathalie Van Laethem  
Jean-Marc Josset

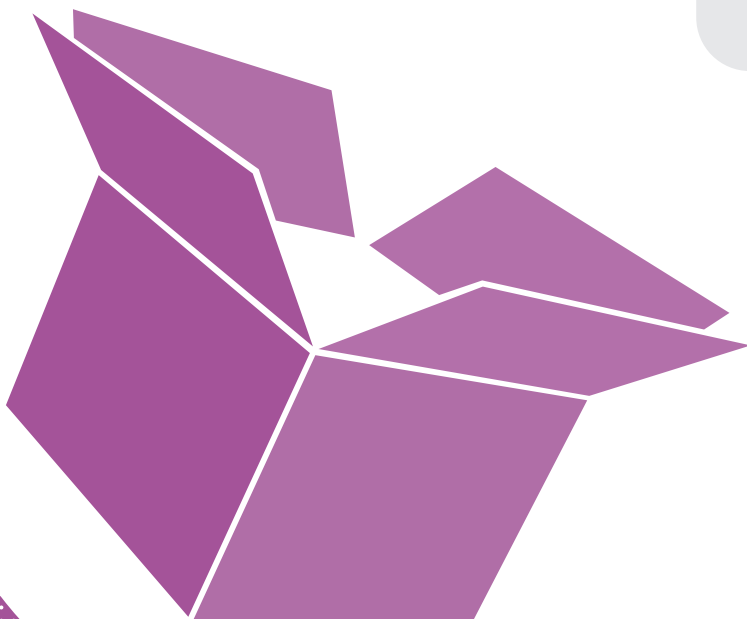
63

**outils**  
clés en main

+

4

**tests de**  
**compétences**



DUNOD

## Crédits iconographiques

Outils 1, 4, 5, 8, 10, 11, 14, 15, 18, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 54, 56, 57, 58, 62 : © Lluisa Lborra – The Noun Project ; Outils 3, 6, 7, 11, 30, 47, 50, 54, 55, 58 : © Mungang Kim – The Noun Project ; Outils 8, 37 : © Guilherme Furtado ; Outil 9 : © Parkjisun – The Noun Project ; Outil 12 : © Olga – The Noun Project ; Outils 12, 29 : © Oleksandr Panasovskiy – The Noun Project ; Outil 12 : © Rodolfo Alvarez – The Noun Project ; Outils 13, 19 : © Simon Child – The Noun Project ; Outil 13 : © Lil Squid – The Noun Project ; Outil 15 : © Org\_Desaign / © Sandra / © Ale Estrada / Takao Umehara – The Noun Project ; Outil 16 : © Vectorstall – The Noun Project ; Outil 17 : © Mila Redko / © Pavel N. – The Noun Project ; Outils 20, 44 : © Template / © Till Teencl / © Pham Duy Phuong Hung – The Noun Project ; Outil 21 : © Kelsey Chisamore – The Noun Project ; Outils 22, 32 : © Priyanka – The Noun Project ; Outil 24 : © Alex Muravev – The Noun Project, © Adrien Coquet – The Noun Project, © Markus – The Noun Project, © Made x Made / © Icongeek26 / © Azam Ishaq / © Prosymbols / © Kiddo – The Noun Project ; Outil 28 : © Chaitra Bangalore – The Noun Project ; Outil 29 : © Aly Dodds – The Noun Project ; Outil 32 : © Felipe Perucho / © LAFS / © Rivercon / © Rachel Siao / © Icons Producer – The Noun Project ; Outil 38 : © Flatart – The Noun Project ; Outil 40 : © Chanut is Industries – The Noun Project ; Outil 44 : © Luis Prado / © Weltenraser – The Noun Project ; Outil 45 : © Art shop – The Noun Project ; Outil 60 : © Nithinan Tatah / © Sultan Mohammed / © DinosoftLab – The Noun Project ; Outil 61 : © Symbolon – The Noun Project ; Outil 63 : © Hai Studio / © Numero Uno – The Noun Project

Illustrations : Yves Tremblay (préface, dossiers 1 à 10 et outils 36, 45, 59, 61)

### Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020, 2023 pour la nouvelle présentation  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-084606-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques

5  
DOSSIER

### IMAGE DE ET NOTORIÉTÉ

“  
Être le meilleur est bien,  
car tu es le premier.  
Être unique est encore mieux  
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation  
visuelle de chaque outil

**Exercices**

**Exercice\_1** Améliorer sa concentration

- Formez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Construisez ainsi jusqu'à 10.

**Exercice\_2** La méthode d'écoute avec le cœur

> La technique se résume en cinq questions

1. Qui s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Quelle a été la plus difficile pour vous ?

**Outil 33** Le Personal Branding

“  
Aujourd'hui,  
à l'ère de l'individu,  
vous devez  
être votre propre  
marque.”  
- Tom Peters

**En quelques mots**

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visuellement à contribuer à la construction de son image personnelle.

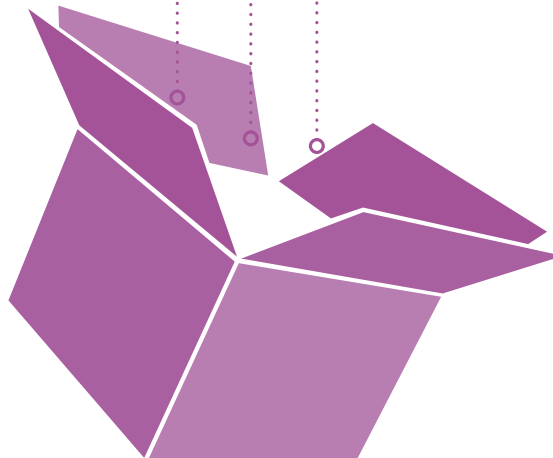
En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace.

À l'instar des entreprises qui créent des marques, les individus visent à développer leur notoriété et travaillent leur image. Il est possible d'utiliser ce concept de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

**LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPIÉRIENCE POUR LE CLIENT**

- Compétence:** de la valeur perçue dans l'expérience
- Attention:** fait économiser ou gagner de l'argent
- Émotion:** fait gagner du temps ou respecte une opportunité souhaitée par le client
- Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur:** des offres spéciales, des ventes flash, des cadeaux à gagner, des actions de marketing digital, etc.
- Émotion:** une ouverture d'esprit, une surprise, etc.

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir



# La Boîte à outils



## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MANAGEMENT LEADERSHIP

#### Agilité

Dir. N. Van Laethem

#### Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

#### Chef de projet, 3<sup>e</sup> éd.

J. Maes, F. Debois

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

#### Innovation managériale

D. Autissier, E. Métails-Wiersch, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management

V. Dicecca, P. Guillou

#### Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

#### Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Manager leader

P. Bêlorgey, N. Van Laethem

#### Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

#### Organisation, 3<sup>e</sup> éd.

B. Pommeret

### STRATÉGIE D'ENTREPRISE

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, P. Petit

#### Analyse des données

C. Coron

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Design thinking

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

#### Gamification

A. Duarté, S. Bru

#### Innovation, 2<sup>e</sup> éd.

G. Benoit-Cervantes

#### Lean, 2<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Stratégie, 4<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Supply chain, 2<sup>e</sup> éd.

A. Perrot, P. Villemus

### GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

#### Auditeur financier, 3<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilminot

#### Comptabilité, 3<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Contrôle de gestion

C. Selmer

#### Qualité, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Responsable financier, 3<sup>e</sup> éd.

C. Selmer

#### Santé – Sécurité – Environnement, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

### RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

#### Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

#### Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

#### Coaching, 3<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

#### CSE, 2<sup>e</sup> éd.

A.-L. Smaguine

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Facilitation

E. Brunet, A. Monot

#### Formateurs, 4<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

#### Gestion des conflits, 3<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

### MARKETING / COMMUNICATION

#### Communication, 4<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

#### Community manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Conférencier, 2<sup>e</sup> éd.

C. Morlet, B. Deloupy

#### Écrire pour le web, 2<sup>e</sup> éd.

M. Gani

#### Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

#### Génération de Leads

P. Gastaud

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### LinkedIn

J. Pibourret

#### Marketing, 4<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.

S. Truphème, P. Gastaud

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Podcast

V. Béjot

#### Réseaux sociaux

C. Pellerin

#### SEO

B. Thiers

### COMMERCIAL / RELATION CLIENT

#### Commercial, 3<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

#### E-commerce, 2<sup>e</sup> éd.

C. Delabre

#### Expérience client, 3<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

### ENTREPRENEURIAT

#### Création d'entreprise, éd. 2023

C. Léger-Jarniou, G. Kalouiss

#### Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

#### Freelance

S. Moran

#### Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

#### Micro-entrepreneur, 2<sup>e</sup> éd.

C. Selmer, J. Hellart

### EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi

A. Leibovitz

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Efficacité professionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey

#### Gestion du stress, 2<sup>e</sup> éd.

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

#### Mind mapping, 2<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Orthographe

A. Ponsionnet

#### Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

#### Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

#### Prendre la parole en public

A. Leibovitz

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Relaxation

L. Histel-Barontini

#### Santé au travail

C. Vasey

#### Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

# Remerciements

À nos familles :

- Callista, Robin et Dominique pour leur présence toujours très bienveillante ;
- Nadine, Sandra, Jennifer, Sylvain et Eva pour leur confiance et leur soutien.

À nos collègues :

- de l'organisme de formation Atlans, avec qui nous approfondissons nos recherches sur les *soft skills*, l'attention, les émotions et les représentations ;
- et en particulier Patricia, Régis et Véronique.

À nos clients et participants à nos formations pour leurs partages et leurs questions qui font toujours aller plus loin.

À nos deux éditrices, Odile Marion et Agathe Bourachot, pour leur confiance et leurs remarques pertinentes qui nous ont fait progresser, ainsi qu'à Ludivine Le Gall et toute l'équipe qui a contribué à cet ouvrage.

À mon co-auteur Jean-Marc grâce à qui j'ai enrichi mon expérience des *soft skills* par l'approche de la recherche scientifique.

À ma co-autrice Nathalie qui m'a convaincu que la simplicité n'était pas si compliquée.

# Préface

“

Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie.

Carl Rogers

Une approche des *soft skills* sous le regard croisé de la recherche en sciences cognitives et du monde de l'entreprise. Deux auteurs, deux approches complémentaires, mais une vision commune : les *soft skills*, ou compétences comportementales, s'acquièrent par l'expérience, les interactions sociales et une réflexivité individuelle.

## Mais qu'est-ce que les *soft skills* ?

Si, littéralement, ce terme désigne des « compétences douces », on le traduit plus généralement par « compétences comportementales », en y incluant les compétences psychosociales<sup>1</sup> définies par l'OMS (Organisation mondiale de la santé). Et qu'entend-on par compétence ? Sans référentiel unique, on s'accorde cependant à dire qu'une compétence est la mise en œuvre d'aptitudes et de capacités, de savoirs et de savoir-faire dans un contexte donné et pour un résultat escompté.

Aussi, pour chacune des dix *soft skills*, ont été retenus quatre à huit aptitudes, capacités et savoir-faire que chacun peut développer chez soi, seul, dans ses activités ou dans ses interactions sociales.

## Pourquoi ce choix de 10 *soft skills* ?

Le sujet des compétences comportementales est étudié depuis les années 1990, par la recherche en sciences du comportement, et connaît un intérêt croissant depuis 2010 dans le monde de l'entreprise, avec une accélération en 2015 et de nombreuses publications. Pour les deux auteurs, les *soft skills* présentées ici devaient refléter trois convictions :

- Permettre un apprentissage et une adaptation tout au long de sa vie : il fallait donc développer les compétences de **réflexivité**, d'**adaptabilité**, de **créativité** et d'**efficience dans son organisation**.

---

1. L'OMS reconnaît 10 compétences psychosociales qui vont par paire : avoir conscience de soi et avoir de l'empathie, résoudre des problèmes et prendre des décisions, avoir une pensée critique et une pensée créatrice, communiquer efficacement et être habile dans ses relations interpersonnelles, gérer son stress et ses émotions.

- Connaître ses ressorts et ressources internes pour passer les obstacles et gérer les imprévus : les compétences d'**estime de soi**, de **motivation** et de **gestion du stress** sont apparues nécessaires.
  - Générer des interactions les plus harmonieuses et constructives possibles : les compétences d'**empathie**, d'**aisance relationnelle** et de **coopération** se sont alors imposées tout naturellement.
- Très bonne lecture, apprentissage et connaissance de soi !



# Sommaire

	Remerciements .....	5
	Préface .....	6
<b>DOSSIER 1</b>	<b>LA RÉFLEXIVITÉ</b> .....	10
	• <i>Outil 1</i> L'attention .....	12
	• <i>Outil 2</i> L'entretien d'explicitation <sup>1</sup> .....	16
	• <i>Outil 3</i> Le dialogue avec soi .....	20
	• <i>Outil 4</i> Le carnet de bord du chercheur .....	22
<b>DOSSIER 2</b>	<b>L'ESTIME DE SOI</b> .....	24
	• <i>Outil 5</i> L'image de soi .....	26
	• <i>Outil 6</i> Le piège de l'amour-propre .....	28
	• <i>Outil 7</i> L'audit de ses talents .....	30
	• <i>Outil 8</i> La règle stoïcienne .....	32
	• <i>Outil 9</i> La self-défense mentale .....	34
	• <i>Outil 10</i> Le test d'espoir .....	36
<b>DOSSIER 3</b>	<b>LA MOTIVATION</b> .....	40
	• <i>Outil 11</i> L'échelle des motivations .....	42
	• <i>Outil 12</i> Le circuit de la récompense .....	46
	• <i>Outil 13</i> La reconnaissance .....	48
	• <i>Outil 14</i> Les aspirations personnelles .....	50
	• <i>Outil 15</i> Le système de valeurs .....	52
	• <i>Outil 16</i> Le verre à demi vide ou à demi plein .....	56
<b>DOSSIER 4</b>	<b>LA CRÉATIVITÉ</b> .....	58
	• <i>Outil 17</i> Le surréalisme .....	60
	• <i>Outil 18</i> La technique de Léonard de Vinci .....	64
	• <i>Outil 19</i> L'intuition .....	66
	• <i>Outil 20</i> La sérendipité .....	68
	• <i>Outil 21</i> La contrainte créative .....	70
	• <i>Outil 22</i> Le <i>brainstorming</i> .....	72
	• <i>Outil 23</i> Le <i>mind mapping</i> .....	74
<b>DOSSIER 5</b>	<b>L'ADAPTABILITÉ</b> .....	76
	• <i>Outil 24</i> Apprendre à apprendre .....	78
	• <i>Outil 25</i> La congruence avec soi .....	80
	• <i>Outil 26</i> Les décisions biaisées .....	84
	• <i>Outil 27</i> L'esprit critique : le tamis de Socrate .....	88
	• <i>Outil 28</i> La suspension du jugement .....	90
	• <i>Outil 29</i> Le lâcher-prise .....	94
	• <i>Outil 30</i> La zone de confort .....	96
	• <i>Outil 31</i> La résilience .....	100



<b>DOSSIER 6</b>	<b>L'EFFICIENCE ET L'ORGANISATION</b> .....	102
	• <i>Outil 32</i> Les voleurs d'attention .....	104
	• <i>Outil 33</i> Les trois attitudes au travail .....	106
	• <i>Outil 34</i> La prise de décision .....	108
	• <i>Outil 35</i> La bonne heure .....	110
	• <i>Outil 36</i> La technique d'Ulysse .....	114
	• <i>Outil 37</i> Les nudges .....	116
<b>DOSSIER 7</b>	<b>LA GESTION DU STRESS</b> .....	118
	• <i>Outil 38</i> Le test du <i>burn-out</i> de Maslach .....	120
	• <i>Outil 39</i> Le piège de l'hubris .....	124
	• <i>Outil 40</i> La reconnexion à soi .....	126
	• <i>Outil 41</i> Le non constructif .....	128
	• <i>Outil 42</i> L'équilibre vie personnelle/professionnelle .....	130
	• <i>Outil 43</i> Le <i>relax flash</i> .....	132
	• <i>Outil 44</i> Le <i>coping</i> .....	134
<b>DOSSIER 8</b>	<b>L'EMPATHIE</b> .....	138
	• <i>Outil 45</i> Le <i>cross-over</i> émotif .....	140
	• <i>Outil 46</i> L'écoute attentive .....	142
	• <i>Outil 47</i> Les freins à l'écoute .....	144
	• <i>Outil 48</i> La question naïve .....	148
	• <i>Outil 49</i> La curiosité .....	150
	• <i>Outil 50</i> L'art du silence .....	152
<b>DOSSIER 9</b>	<b>L'AISSANCE RELATIONNELLE</b> .....	154
	• <i>Outil 51</i> Les 50 nuances d'émotions .....	156
	• <i>Outil 52</i> Le langage corporel .....	160
	• <i>Outil 53</i> La projection ou « l'effet miroir » .....	162
	• <i>Outil 54</i> Les rôles sociaux .....	164
	• <i>Outil 55</i> Le <i>storytelling</i> .....	166
	• <i>Outil 56</i> Le <i>small talk</i> .....	168
	• <i>Outil 57</i> Le <i>pitch</i> .....	170
<b>DOSSIER 10</b>	<b>LA COOPÉRATION</b> .....	172
	• <i>Outil 58</i> Quelque chose de commun .....	174
	• <i>Outil 59</i> L'effet spectateur .....	176
	• <i>Outil 60</i> L'interdépendance .....	178
	• <i>Outil 61</i> La stratégie <i>tits for tats</i> .....	180
	• <i>Outil 62</i> La négociation .....	184
	• <i>Outil 63</i> Le travail en équipe .....	188
	Bibliographie .....	190

# 1

## DOSSIER

# LA RÉFLEXIVITÉ

“

Il est des problèmes ou situations qui nécessitent une prise de conscience personnelle.

Edgar Morin



La réflexivité consiste à se prendre soi-même comme sujet d'étude, à se regarder agir, à réfléchir à ses pensées... Il s'agit également de voir ses processus mentaux de métacognition. C'est la condition des auto-évaluations, des améliorations et des partages de pratiques. C'est donc tout d'abord un outil nécessaire à l'acquisition des nouvelles compétences cognitives ou psychosociales dont nous parlons dans ce livre.

### La réflexivité comme compétence

Fortement sollicitée dans les moments d'apprentissage, la réflexivité est moins utilisée par la suite, avec le développement d'automatismes et d'habitudes. Il est pourtant intéressant de conserver et de cultiver cette attitude qui permet une adaptation plus aisée à toutes les modifications de notre environnement et une meilleure résilience aux chocs et aux situations qui sortent de notre ordinaire. En ce sens, on peut même dire que c'est une compétence fondamentale d'adaptation au changement.

### Mais de quoi s'agit-il exactement ?

Le regard sur soi est forcément très subjectif : il est plus facile de se juger, de se comparer, de commenter, d'expliquer et de généraliser que de se voir simplement en action. C'est pourquoi nous commençons par **l'attention**, qui est la base de toute observation. Selon certaines conditions, et avec un peu d'entraînement, elle peut être utilisée pour avoir un retour « en direct » de nos expériences. Il est aussi possible de porter un regard *a posteriori* sur une situation ou une action passée. Mais il faut, dans ce cas, se prévenir des interprétations, oublis et autres biais de la mémoire. C'est ce que nous vous proposons avec **l'entretien d'explicitation** qui s'appuie sur l'évocation et la révélation de l'implicite, **le dialogue avec soi** qui utilise les différentes facettes de la personnalité et **le carnet de bord du chercheur** utile dans la durée pour une bonne collecte d'informations.

## Les outils

1	L'attention	12
2	L'entretien d'explicitation	16
3	Le dialogue avec soi	20
4	Le carnet de bord du chercheur	22



# Outil

## 1

# L'attention

“

Bien qu'aujourd'hui on semble l'ignorer, la formation de la faculté d'attention est le but véritable et presque l'unique intérêt des études.

Simone Weil

### En quelques mots

Pour les sciences cognitives, **l'attention** est une fonction exécutive fondamentale qui participe au contrôle de toutes nos activités quotidiennes : elle nous permet d'éviter un obstacle dans la rue, de suivre une conversation, de nous focaliser sur une tâche particulière, d'être alerté et de réagir si nécessaire. L'attention se développe principalement dans nos jeunes années, de 0 à 25 ans. Mais, comme le fait remarquer le neurobiologiste Jean-Philippe Lachaux : « Si on nous a demandé d'être attentifs à l'école, on ne nous a pas expliqué comment faire. »

### DÉVELOPPER SON ATTENTION



1

L'attention me permet de percevoir autour de moi, et en moi-même.

2

L'attention fait le lien entre mes perceptions et ma mémoire.

3

L'attention est au centre de tous mes processus cognitifs et comportementaux.



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Améliorer ses capacités cognitives et faciliter les apprentissages en agissant à la fois sur la perception, la mémoire et les processus fonctionnels sollicités pour les réponses aux stimuli.

### Contexte

Se former individuellement ou collectivement à l'attention prend un sens particulier dans tous les moments professionnels ou privés qui nécessitent des adaptations, des changements d'habitudes et de nouveaux apprentissages.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Modalités

Un entraînement de l'attention diminue les distractions et rétablit la fonction régulatrice des émotions, des tensions physiques et des processus intellectuels.

On distingue trois étapes.

**1. L'attention permet la perception, par les sens externes et internes, de ce qui se passe alentour, de ce qui se passe en soi-même et de ce qu'on est en train de faire.** Pour entraîner cet aspect de l'attention, portez intentionnellement votre attention à une perception sensorielle en particulier : aux bruits ou à une couleur alentour, ou bien à votre corps, comme la respiration ou votre pied, par exemple.

**2. L'attention crée des liens avec la mémoire.** En effet, tous les stimuli arrivant à la perception sont enregistrés en mémoire et reliés avec les informations déjà enregistrées. Il en va ainsi des *a priori* de son système de valeurs et des commentaires du type : « Je sais ». Pour entraîner cet aspect, portez attention aux considérations et images mentales qui surgissent en chaque situation. Laissez-les passer pour focaliser votre attention sur ce qui se déroule dans l'instant.

**3. L'attention est au centre des processus cognitifs et comportementaux.** Elle permet ainsi la prise de conscience de ses attitudes et de ses rôles. Avec une attention entraînée, on perçoit mieux ses réponses cognitives, comme ses pensées et jugements, ses réponses émotionnelles et ses comportements. Pour entraîner cet aspect, prêtez attention, par exemple, à vos émotions lorsqu'elles surgissent ; tout en les ressentant, ne vous laissez pas emporter dans leur maelström.

### Méthodologie et conseils

Développer son attention demande du temps, une permanence et une régularité dans l'entraînement. En effet, l'attention est facilement captée par différents stimuli de notre environnement externe ou de notre corps, qui sont des éléments potentiels de distraction. Ainsi, au cours d'une pause, observez comment votre attention est en permanence distraite et passe d'un sujet à l'autre.

L'attention a un rôle essentiel dans l'équilibre entre perception et mémoire : une mémoire trop présente peut bloquer les nouveaux apprentissages, « je connais déjà », une perception mal orientée donne lieu à de fausses interprétations, « je n'avais pas vu la consigne ».

Suite outil 1 →

### Avant de vous lancer

- ✓ **L'attention est un processus cognitif qui n'est pas source de tensions en lui-même. Exercer son attention procure plutôt une détente.**
- ✓ **Une trop grande focalisation de l'attention, comme la concentration, est source de tensions.**



Voir Outil 32



### COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Découvrons quelques travaux sur l'attention. Dans les sciences cognitives, on considère l'attention principalement de deux manières :

- **selon un modèle de filtre** : l'attention permet de filtrer parmi tous les stimuli ceux qui sont nécessaires à une activité ; par exemple, discuter avec une personne dans un environnement très bruyant, comme le démontre l'expérience du gorille invisible ;
- **selon un modèle de ressources** : l'attention est chargée de coordonner et de répartir les traitements requis par une activité dans un modèle à ressources limitées, comme avec l'exercice des triangles et carrés.

#### Le gorille invisible : la cécité attentionnelle

L'une des caractéristiques de l'attention est de filtrer les informations que nous percevons en ne laissant passer que celles qui semblent pertinentes pour l'activité à réaliser.

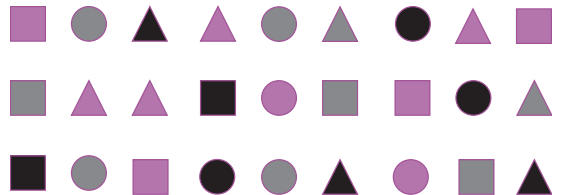
Ce fonctionnement nous rend littéralement « aveugles » à tout type de phénomènes qui ne rentrent pas dans ce cadre préétabli. Pour vérifier ce point, les chercheurs en psychologie cognitive Christopher Chabris et Daniel Simons ont réalisé en 1999 une expérience qu'ils ont intitulée : « le gorille invisible ».

Dans cette expérience filmée, les participants doivent compter les passes d'un ballon de basket entre des joueurs vêtus d'un t-shirt blanc (attention sélective) : plus de 70 % des personnes ayant effectué ce test n'ont pas remarqué un personnage déguisé en gorille qui traverse plusieurs fois la scène<sup>1</sup>.

1. Pour en savoir plus, visitez le site du laboratoire à l'université de l'Illinois : [www.simonslab.com](http://www.simonslab.com)

#### L'attention comme modèle de ressources limitées

Pour comprendre le fonctionnement de l'attention, essayez de compter *simultanément* les triangles gris et les carrés bleus sur la figure suivante. Malgré la simplicité de la question, vous expérimentez le conflit entre deux actions de comptage différentes qui se partagent la même ressource attentionnelle. Cet exercice illustre la difficulté de faire plusieurs choses à la fois et l'intérêt de découper une activité professionnelle complexe en « microtâches », que vous réaliserez séquentiellement.



#### Atole : être attentif à l'école

À l'initiative du neurobiologiste Jean-Philippe Lachaux, le programme Atole vise à proposer un enseignement de l'attention en milieu scolaire. Financé par l'ANR (l'Agence nationale de la recherche), il se compose de ressources pédagogiques en accès libre, d'un MOOC sur l'attention et d'un certain nombre de classes pilotes en partenariat avec l'Éducation nationale. Ce programme est basé sur quatre principes :

- des informations théoriques sur l'attention ;
- des exercices pratiques ;
- le lien avec le corps et la détente ;
- l'habitude d'agir de manière claire en découpant ses actions en « microtâches ».

## Parole d'expert

### Régis Plum



Régis Plum dirige l'organisme de formation Atlans<sup>1</sup> qui a mis au point un programme de développement de l'attention : « la Pratique Attentionnelle Active© ». Cet organisme s'est doté d'un laboratoire de recherche scientifique étudiant l'impact et le bénéfice d'une pratique

de l'attention pour les personnes et pour les collectifs de travail. Depuis 1992, Atlans forme des collaborateurs d'entreprises de secteurs divers et des particuliers.

#### COMMENT ÊTES-VOUS VENU À DÉVELOPPER LA PRATIQUE DE L'ATTENTION ?

Atlans a été fondé par plusieurs associés issus de formations différentes et évoluant dans des contextes professionnels variés. Nous constatons tous que le comportement jouait un rôle essentiel dans notre efficacité professionnelle, la qualité de la relation avec nos interlocuteurs et notre capacité à travailler en équipe.

La question était de comprendre le fonctionnement de ce comportement pour éviter de répéter dans une situation donnée, une attitude déclenchant une chaîne de réactions non productives. Seule notre capacité à voir les mécanismes de ce comportement à l'œuvre « en direct » peut permettre l'apprentissage de nouvelles attitudes et réponses.

Comment acquérir cette capacité ? En renforçant l'attention pour qu'elle se libère des stimulations continues qui la captent : nos images mentales, nos interprétations, nos jugements de valeurs, nos émotions, une sensation physique.

#### QUELS SONT LES BÉNÉFICES INDIVIDUELS DE CETTE PRATIQUE ?

Si je peux reconnaître « en direct » les mécanismes à l'œuvre, ne pas me laisser hypnotiser par une idée, une image mentale, une irritation, le « j'ai raison » qui s'impose, je suis plus libre. Je peux moduler, enrichir ma palette d'attitudes et de réponses. Je comprends comment fonctionnent les mécanismes à l'œuvre dans mon comportement. Je rentre dans un processus d'apprentissage.

#### QUEL EST L'INTÉRÊT POUR LES ENTREPRISES ?

Un collaborateur capable de ne pas se laisser entraîner par les contenus et les réponses réflexes de son comportement est plus confiant et se sent mieux. Il se prend en charge, sait proposer des solutions plutôt que critiquer et de rendre l'autre ou le contexte responsable. Il développe une autonomie et un savoir-faire comportemental lui permettant de collaborer de manière constructive.

#### QUELLES SONT LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN APPRENTISSAGE DE L'ATTENTION ?

Être curieux et un minimum disposé à lâcher ses certitudes sans attendre de résultat. Lorsque j'attends un résultat, mon attention est captée par une idée. Je ne peux donc pas la développer et découvrir les repères physiques qui lui correspondent. Si notre intellect a sa fonction, nous lui attribuons des capacités qu'il n'a pas. Contrôler les émotions, maîtriser nos attitudes lui est impossible car il est beaucoup plus lent que les mécanismes qui meuvent notre comportement.

1. [www.atlans.eu](http://www.atlans.eu)