

ENTREPRISE

Édition établie par
LIONEL BELLENGER
ET PHILIPPE PIGALLET

+
DE **10 000**
EXEMPLAIRES
VENDUS

100 exercices et études de cas pour la formation



**Communication, créativité
et développement
personnel**

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
ÉDITEUR

Édition établie par

LIONEL BELLENGER et PHILIPPE PIGALLET

100 exercices et études de cas pour la Formation

**Communication, créativité
et développement
personnel**

**esf**
EDITEUR

© 1997 ESF éditeur
Division d'Intescia
52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

6^e édition 2014

www.esf-editeur.fr

ISBN 978-2-7101-3626-2

ISSN 0768-2026

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 ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou 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.

Collection Formation permanente

Collection fondée par Roger Mucchielli
et dirigée par Lionel Bellenger

Depuis 1966, la collection « Formation permanente » a publié les contenus de séminaires de formation et de perfectionnement en sciences humaines, avec un succès croissant, puisque les premiers titres parus dépassent aujourd'hui leur 19^e édition, et sont traduits dans le monde entier.

Dans le sillage de Roger Mucchielli, tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou qui veulent prévoir eux-mêmes leur formation continue, seront heureux de savoir que la collection s'enrichit constamment de nouveaux auteurs spécialistes du développement personnel et professionnel.

Puisqu'on ne peut suivre toutes les sessions de formation et de recyclage, la formule originale de nos ouvrages permet à chacun de travailler sur leur contenu théorique et pratique et d'effectuer ainsi en permanence son auto-perfectionnement.

Vous trouverez, en fin d'ouvrage, la liste complète des ouvrages parus dans la collection « Formation permanente ».

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

Table des matières

Avant-propos	7
--------------------	---

Première partie

Mieux se connaître

Introduction	11
Exercices 1 à 25	13
Corrigés des exercices 1 à 25	67

Deuxième partie

Cultiver son efficacité personnelle

Introduction	109
Exercices 1 à 26	111
Corrigés des exercices 1 à 26	171

Troisième partie

Bien communiquer

Introduction	221
Exercices 1 à 15	223
Corrigés des exercices 1 à 15	257

Quatrième partie

Négocier, persuader et influencer

Introduction	283
Exercices 1 à 18	285
Corrigés des exercices 1 à 18	327

Cinquième partie

Manager en toute sérénité

Introduction	365
Exercices 1 à 16	367
Corrigés des exercices 1 à 16	403

Avant-propos

Après la publication du *Dictionnaire de la Formation et du Développement personnel*, il était tentant d'aller plus loin dans l'offre d'un outil de références au service des professionnels de la formation. La sélection des 1 500 définitions à partir du lexique des 10 000 mots rassemblés par les auteurs de la collection invitait à renouveler l'expérience au bénéfice d'une des préoccupations majeures et constantes des animateurs et des enseignants : disposer de cas et d'exercices en groupe.

C'est fait avec ce nouveau manuel qui offre le meilleur du patrimoine de la collection en matière de cas et d'exercices. Nous avons sélectionné, parmi le millier de cas de la collection, un ensemble de 100 spécimens particulièrement pertinents. Ils ont été regroupés en cinq domaines :

- connaissance de soi ;
- efficacité personnelle ;
- communication ;
- négociation, persuasion et influence ;
- management.

Chaque domaine rassemble des études de cas classées selon une progression logique et offrant ainsi un réel parcours d'entraînement.

Chaque cas, des plus classiques (jeux de la Nasa, du passeur, expérience de Milgram) aux plus originaux et ludiques, est assorti d'un corrigé apportant un éclairage – parfois théorique, parfois méthodologique – aux lecteurs soucieux d'exploiter au mieux les ressources de la pédagogie active.

Plus que jamais, la demande en formation soulève le problème de l'expérimentation, de la mise en situation, de l'entraînement. La pédagogie des études de cas a fait ses preuves et offre les conditions d'une sensibilisation, puis d'une réelle appropriation, par le jeu d'un parcours progressif de cas complémentaires.

C'est ainsi que le renforcement peut s'opérer au profit d'une bonne assimilation et d'une meilleure lucidité des apprenants qui deviennent de cette façon les vrais acteurs de leur perfectionnement.

Lionel Bellenger, Philippe Pigallet

Première partie

MIEUX SE CONNAÎTRE

Table des matières de la première partie

Introduction	11
1 - Dans quelle mesure choisissons-nous ce qui nous arrive ?	13
2 - Le diagnostic du caractère	13
3 - Que faites-vous avec vos sentiments ? (test)	18
4 - Les impressions	21
5 - La honte et l'orgueil	26
6 - Le cas Marcel	27
7 - Mesurer l'estime de soi	28
8 - Le cas Marie-Christine	29
9 - L'histoire de mes relations	32
10 - Les « jeux »	32
11 - Autodiagnostic de la personnalité	36
12 - Mieux comprendre votre scénario personnel	40
13 - Localiser les situations de stress	41
14 - Évaluez vos stressseurs professionnels	44
15 - Le travail du non	45
16 - Neutraliser vos croyances limitantes	46
17 - Qui a tué la princesse ?	47
18 - Quelle est votre conception du temps ? Étes-vous monochrome ou polychrone ?.....	48
19 - Les quatre règles d'or d'un bon planificateur	50
20 - La synchronisation sur les métaprogrammes	53
21 - La fête gâchée	54
22 - La raison de la force et la force de la raison	57
23 - Poste de travail et motivation	58
24 - Un repérage des stratégies de changement	60
25 - L'autoformation au quotidien Étude de cas.....	65
Corrigés	67

Introduction

Percevons-nous le temps de manière linéaire comme un ruban décomposable en segments déterminés ou nous laissons-nous facilement interrompre au milieu d'une tâche sans que cela nous perturbe outre mesure ? Notre appréhension du temps nous en dit long aussi sur nous-mêmes.

Or ce qui est important c'est de bien se connaître : de savoir ce qui nous gouverne afin d'être vraiment l'acteur de notre existence au quotidien. En fait, depuis notre enfance, nous sommes comme « programmés » par des automatismes mis en place inconsciemment à travers diverses expériences. Et cela distord, limite ou généralise notre perception de la réalité.

Par ailleurs, la construction de notre personnalité s'est accomplie par le biais d' « inconscients parentaux » qui ont forgé, avec plus ou moins de bonheur, les bases de la confiance en soi et de l'estime en soi qui mobilisent notre énergie. Enfin, nous nous sommes créé avec l'âge une « image de soi » avec laquelle nous cherchons à donner le change au mépris des émotions qui nous habitent : celles que nous éprouvons, celles que nous nous autorisons à copier, celles que nous tentons de masquer, celles qui nous sont inconnues...

Nous ne nous rendons pas toujours compte que notre subjectivité exacerbée, nos stéréotypes nous font voir le monde à travers des lunettes déformantes. À trop nous accrocher à nos idées, ne nous étonnons pas alors de faire mauvaise impression !...

Il faut dire que, tous les jours, notre caractère nous incite à adopter des croyances aidantes ou limitantes qui favorisent ou non notre épanouissement personnel. Mais il n'est pas trop tard pour changer. Pour éviter en particulier d'entrer dans des « jeux » stériles avec les autres consistant à critiquer systématiquement pour se protéger, fuir ses responsabilités, ou jouer les sauveurs indésirables.

Après avoir évalué à leur juste mesure tous ces stressseurs professionnels qu'il importe de réduire, rien ne nous interdit plus de nous prendre en mains pour choisir désormais ce qui nous arrive. Il suffit pour cela que nous nous montrions prêts à exprimer nos sentiments. Car bien se connaître rend capable de définir clairement ses priorités, donne aussi plus d'assurance en soi, motive enfin dans son attitude face au travail en permettant de faire la part de ce qui relève de la réalisation de soi-même ou de l'affiliation aux valeurs de l'entourage.

La connaissance de soi nous permet ainsi de repérer nos stratégies de changement. Car la connaissance de soi-même est déjà le premier pas vers la réalisation de soi. Bien se connaître soi-même, c'est avoir déjà commencé de changer...

1 - Dans quelle mesure choisissons-nous ce qui nous arrive ?

◆ *Virginie Cornet, Philippe Auriol, n° 108*

1. Listez les choix clés que vous avez faits dans votre vie.
2. Listez les événements de votre vie que vous avez eu l'impression de « subir ». En quoi avez-vous contribué à ce qui s'est passé ?
3. Notez ce qui n'est pas juste d'après vous dans votre vie. Que pouvez-vous choisir de faire pour changer ce qui n'est pas juste ?
4. Fermez les yeux et pensez à quelque chose que vous n'obtenez pas. Appelez cette chose le problème X.
 - Qui est impliqué avec vous dans ce problème ?
 - Qui blâmez-vous ?
 - Que vous dites-vous à vous-même ?
 - Quels bénéfices vous procure le fait de ne pas obtenir ce que vous aimeriez avoir ?
 - Pensez au problème de la façon suivante :
« Je veux..... et ce qui est nécessaire pour l'obtenir c'est
 - Quelles sont les circonstances dans lesquelles je peux l'obtenir ?
 - Quelles actions sont nécessaires ?
 - Donc, pour obtenir, je vais »

Corrigé p. 67

2 - Le diagnostic du caractère

◆ *Roger Mucchielli, n° 11*

En exercices collectifs, seules les 5 questions de la fin de l'exercice peuvent faire l'objet de discussion en petits groupes, les expériences étant préalablement faites individuellement. Sur le modèle de cet exercice on peut prendre pour thème n'importe lequel des Questionnaires de caractère ou des Inventaires de traits de personnalité. Si l'on dispose de temps (attention à bien faire

l'information préalable chaque fois), on peut faire plusieurs expériences avec des questionnaires variés et ensuite en faire la critique comparée.

◆ **Information préalable.** Les méthodes de diagnostic du caractère supposent préalablement un « inventaire des traits de personnalité ». Plusieurs approches ont été utilisées :

Une des plus connues consiste à prendre pour point de départ *le vocabulaire*. Toutes les langues sont en effet riches en qualificatifs des conduites, des humeurs, des états de conscience et des traits différentiels. On peut donc dresser la liste de tous ces mots pour obtenir le catalogue exhaustif des aspects de la personnalité. Allport et Odbert ont fait ce travail pour la langue anglaise et ont publié, en 1936, une liste de 4500 mots représentant tous les traits de personnalité. Devant un tel encombrement, on pense naturellement qu'une simplification est souhaitable, et les auteurs, regroupant les synonymes et les séries par degrés d'un même trait, aboutirent à une liste de 171 « traits », la plupart exprimés sous forme d'opposition bi-polaire, du type « confiant-soupçonneux », « chaleureux-froid », etc. Travaillant sur ce matériel, R.-B. Cattell, entre 1950 et 1959, proposa une super-liste de « traits-sources » découverts par l'analyse factorielle, regroupés sous 16 catégories ou « facteurs ».

Cet inventaire de Cattell, rédigé sous forme de « questionnaire de personnalité » est un monument où se trouvent pêle-mêle les traits normaux et pathologiques, infantiles et adultes, de niveau intellectuel et d'affectivité, des traits de large généralité (telle la sensibilité) et des traits particuliers (tel « grincheux »).

De cette masse monstrueuse, dont Cattell continue à essayer d'extraire le maximum (évidemment on y retrouve tout) par des manipulations statistiques ou empiriques selon les périodes, Eysenck, vers 1950, a dit qu'on pouvait la ramener à deux facteurs bipolaires de base : d'une part, *l'extraversion-introversion* et, d'autre part, le *névrotisme* (facteur général de maladie mentale) dont le pôle contraire serait la stabilité-maturité (facteur de la normalité).

◆ **L'extraversion-introversion** nous renvoie à la typologie de Carl Gustav Jung. Mais ce sont là, pour Jung, des attitudes fondamentales que viennent spécifier d'une part la détermination de la « fonction dominante » (il en donne 4 : pensée, sentiment, sensation, intuition), et d'autre part, la dialectique de l'*Ombre* et de la *Persona*, c'est-à-dire la composition du personnage social (*persona*) qui renvoie dans l'*Ombre* (forme d'inconscient personnel) les traits de caractère non conformes à l'image que le sujet veut donner de lui, ou à ce qui est « récompensé » par le milieu.

Toutes les typologies ont quelques points de départ « intuitifs ». Selon des préférences sentimentales ou intellectuelles..., ou selon leurs a priori d'école, les psychologues sont plus indulgents ou plus sévères pour les typologies actuellement formulées. Un exemple typique en est fourni par Nuttin (*La structure de la personnalité*, 1965-1968) où l'auteur « éreinte » la typologie de Heymans-Wiersma-Le Senne au nom d'une haute exigence scientifique, et présente avec complaisance l'inventaire de Cattell ou le système de Sheldon qui sont éreintés par d'autres auteurs toujours au nom de la rigueur scientifique !

Pour vous donner une idée des méthodes de diagnostic caractérologique, nous vous proposons un questionnaire de personnalité fondé sur la typologie

de Jung, auquel nous ajouterons des questions « complémentaires » dont le sens apparaîtra par la suite.

Il vous est demandé de répondre pour vous-mêmes avec le maximum de sincérité à ce questionnaire, en cochant les attitudes, traits de caractère ou d'humeur, que vous reconnaissez *comme vous appartenant*. Faites cela au fur et à mesure de la lecture, en lisant par rangées horizontales. En règle générale, si vous cochez la proposition de gauche, vous excluez celle de droite et inversement. Cependant, si vous trouvez vraie aussi une autre de ces propositions, sur la même rangée, cochez-la. Le mode de dépouillement sera donné à la fin.

SÉRIE 1

ATTITUDE A	ATTITUDE B
<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de l'information reçue ou de la rencontre des faits, prend habituellement l'attitude de spectateur-observateur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de l'information reçue ou de la rencontre des faits, est habituellement porté tout de suite à juger (approuver – désapprouver – arbitrer – prendre parti).
<ul style="list-style-type: none"> • Manifeste un intérêt dominant pour le monde des choses et les problèmes matériels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifeste un intérêt dominant pour le monde des personnes et les problèmes humains.
<ul style="list-style-type: none"> • Devant un procédé nouveau, cherche d'abord à se renseigner sur son utilité pratique et ses applications. 	<ul style="list-style-type: none"> • Devant un procédé nouveau, cherche d'abord à savoir comment il marche et sur quel principe il fonctionne.
<ul style="list-style-type: none"> • Accorde plus de poids aux impératifs de l'action, et pense qu'une réflexion prolongée handicape le plus souvent l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accorde plus de poids aux exigences de la réflexion et pense qu'une action insuffisamment préparée risque plus souvent l'échec.
<ul style="list-style-type: none"> • Éprouve plus de plaisir à se plonger dans l'analyse des faits extérieurs et de l'actualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Éprouve plus de plaisir à s'analyser soi-même, à vivre en pensée et en imagination.

SÉRIE 2

FONCTION A	FONCTION B	FONCTION C	FONCTION D
<ul style="list-style-type: none"> • Lors d'un débat à arbitrer, se décide en fonction de la logique des arguments et de la déduction des conclusions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lors d'un débat à arbitrer, se décide en fonction des sentiments éprouvés pour les personnes en discussion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lors d'un débat est attentif aux voix, aux intonations, aux gestes et décide en fonction de ses perceptions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans un débat est attentif à ce qui n'est pas dit, interprète, se fie à son intuition.
<ul style="list-style-type: none"> • Cherche l'assentiment en faisant une démonstration, cherche donc plutôt à <i>convaincre</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cherche l'assentiment en opérant par charme et suggestion, cherche donc à <i>persuader</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplie les arguments et les preuves, cherche à <i>faire sentir</i> comme il sent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attire l'attention sur les nuances, les analogies, les impondérables, <i>laisse deviner</i> ou supposer.
<ul style="list-style-type: none"> • De sang-froid, réfléchi, méthodique, se fie à sa Raison et se méfie des inclinations affectives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiaste, spontané, impulsif, se fie à ses élans et inclinations et se méfie de la froide Raison. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fie à ce qu'il constate, voit, touche, perçoit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fie à ce que le réel lui fait entrevoir, à ce qu'il imagine à partir des faits ou des sentiments.
<ul style="list-style-type: none"> • Aime abstraire et comprendre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aime éprouver affectivement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aime éprouver sensoriellement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aime imaginer les possibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Porté à l'analyse intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porté à la compréhension affective globale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porté à exploiter les données réelles observables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porté à l'invention et à la création de données nouvelles.
<ul style="list-style-type: none"> • A plutôt l'esprit de système, se soucie de la cohérence des idées et des opinions, plus que des sentiments, des faits ou des purs possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se laisse aller à ses sentiments sans se soucier de la cohérence des idées et opinions. Préfère la fidélité et l'accord affectif à la cohérence intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait attention à tous les détails, respecte les faits, a l'esprit concret et aime la clarté des observations. Préfère expérimenter que croire ou supposer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fie à ses prémonitions et n'est pas mal à l'aise dans le compliqué, l'enchevêtré, le désordre. Aime être dans le « pourquoi pas ? »

SÉRIE 3

ATTITUDE A	ATTITUDE B
• Avoir un « moral » très résistant.	• Être facilement « démoralisé(e) ».
• Avant la décision, la délibération intérieure est rapide et claire.	• La délibération se prolonge de manière pénible, éveillant des conflits de tendances et de multiples hésitations.
• Après un choix ou une décision qui engage dans une certaine direction, ne « rien regretter » et avoir la certitude intime que l'on a fait du mieux possible.	• Après un choix ou une décision, la satisfaction est de courte durée, et généralement, les regrets arrivent.
• Les sentiments sont faciles à définir et, somme toute, assez clairs.	• Les sentiments sont confus, contradictoires, compliqués.
• Être habituellement détendu(e), à l'aise dans son existence, naturel(le) et d'esprit libre.	• Être habituellement tendu(e), mal à l'aise dans son existence, jouant le plus souvent un rôle que l'on s'impose, contracté(e) et toujours préoccupé(e) pour une chose ou une autre.

◆ **Dépouillement des réponses.** En examinant les cases cochées par colonne, dans les trois groupes successifs de questions, vous devez remarquer que l'une des colonnes est majoritaire en ce qui concerne les cases cochées. Cette « dominance » vous donne :

- En ce qui concerne la série 1 des questions, votre appartenance à l'un des deux types d'orientation générale *Extraverti* (attitude A) ou *Introverti* (attitude B).
- En ce qui concerne la série 2, la fonction dominante qui spécifie l'orientation précédente : *Pensée* (fonction A) ou *Sentiment* (fonction B) ou *Sensation* (fonction C) ou *Intuition* (fonction D).

À ce moment de vos calculs, vous pouvez dire, selon votre autodiagnostic, auquel des 8 types vous appartenez (Ext. Pensée, Ext. Sentiment, Ext. Sensation, Ext. Intuition, Introv. Pensée, Introv. Sentiment, Introv. Sensation, Introv. Intuition).

- En ce qui concerne la série 3, vous pouvez évaluer le degré d'unité ou de dissociation conflictuelle du Moi : les réponses positives de la colonne Attitude A comptant pour indices d'unité, et celles de la colonne Attitude B pour indices de conflit et de tension chroniques.

Tout ceci étant fait, répondez aux questions suivantes :

Question 1 : comment définiriez-vous les concepts d'« extraversion » et d'« introversion » d'après les repères fournis par les 5 questions correspondantes ?

Question 2 : comment définiriez-vous, de même, les concepts de « fonction Pensée », « fonction Sentiment », « fonction Sensation », « fonction Intuition » ?

Question 3 : sachant que, à partir des deux caractéristiques majeures (détermination de l'appartenance au type Extraverti ou Introverti et d'autre part détermination de la fonction dominante), Jung *déduit* un portrait-type par une série de rapports psychologiques,... décrivez schématiquement les 8 portraits.

Question 4 : sachant maintenant que (toujours selon la théorie de Jung) lorsqu'il y a conflit et dissociation, une « ombre » se développe qui vient perturber le style typique et normal de la personnalité, et que cette « ombre » se définit comme l'inverse du caractère reconnu par le Moi et comme un inverse demeuré archaïque par l'effet même du refoulement... décrivez schématiquement les 8 caractères dans leur état respectif de conflit interne.

Question 5 : (question de critique méthodologique)

a) Que se passe-t-il à votre avis lorsqu'on demande à quelqu'un de répondre à un questionnaire de personnalité ? Quelles sont les sources d'erreurs qui rendent le résultat incertain ?

b) Si vous faites répondre quelqu'un (qui vous connaît bien) *pour vous* au même questionnaire, les résultats sont différents de votre auto-diagnostic dans 75 à 80 % des cas. Qu'est-ce que cela prouve ?

c) Conceptualisez les conclusions empiriques précédentes et formulez les différentes « instances personnelles » en action dans une situation de « réponse à un questionnaire de personnalité ».

d) Que valent en définitive ces méthodes ? Et comment rectifier éventuellement les erreurs de l'auto-diagnostic ?

Corrigé p. 67

3 - Que faites-vous avec vos sentiments ? (test)

◆ *Viviane Dubos, n° 98*

Faites un bilan de votre santé relationnelle.

Quels sont les sentiments les plus fréquents qui gouvernent vos relations avec votre entourage, y compris vous-même ?