

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Édition établie par  
MARIE-JOSÉE COUCHAERE

# 70 exercices pour développer vos *soft skills*



Stimuler les intelligences  
nécessaires à la réussite

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
ÉDITEUR



ÉDITION ÉTABLIE PAR  
MARIE-JOSÉE COUCHAERE

# **70 exercices pour développer vos *soft skills***

**Stimuler les intelligences  
nécessaires à la réussite**

**esf**  
ÉDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault  
Édition : Claire Cabaret  
Relecture – correction : Carole Fossati  
Composition : Myriam Dutheil

© 2015, ESF éditeur  
Division de la société Intescia  
52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

[www.esf-editeur.fr](http://www.esf-editeur.fr)

ISBN : 978-2-7101-3625-5  
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<sup>e</sup> 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 ».

**N**ous 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

<b>Avant-propos</b> .....	7
---------------------------	---

<b>Introduction</b> .....	9
---------------------------	---

## **1<sup>re</sup> partie - L'intelligence intrapersonnelle**

<b>Introduction</b> .....	16
---------------------------	----

Exercices 1 à 12 .....	17
------------------------	----

Corrigés 1 à 12 .....	49
-----------------------	----

## **2<sup>e</sup> partie - L'intelligence interpersonnelle**

<b>Introduction</b> .....	76
---------------------------	----

Exercices 1 à 9 .....	77
-----------------------	----

Corrigés 1 à 9 .....	97
----------------------	----

## **3<sup>e</sup> partie - L'intelligence collective**

<b>Introduction</b> .....	114
---------------------------	-----

Exercices 1 à 8 .....	115
-----------------------	-----

Corrigés 1 à 8 .....	133
----------------------	-----

## **4<sup>e</sup> partie - L'intelligence situationnelle**

<b>Introduction</b> .....	148
---------------------------	-----

Exercices 1 à 10 .....	149
------------------------	-----

Corrigés 1 à 10 .....	179
-----------------------	-----

## **5° partie - L'intelligence rationnelle**

<b>Introduction</b> .....	198
Exercices 1 à 9 .....	199
Corrigés 1 à 9 .....	211

## **6° partie - L'intelligence pédagogique**

<b>Introduction</b> .....	228
Exercices 1 à 7.....	229
Corrigés 1 à 7 .....	247

## **7° partie - L'intelligence entrepreneuriale**

<b>Introduction</b> .....	258
Exercices 1 à 14 .....	259
Corrigés 1 à 14 .....	293



# Avant-propos

**L**a collection Formation permanente offre avec plus de 200 titres un patrimoine d'environ 2 000 exercices et études de cas avec leurs corrigés.

L'idée d'un premier ouvrage rassemblant une sélection d'une centaine d'études de cas et d'exercices pour la formation est née en 1997. Rassemblés par Lionel Bellenger et Philippe Pigallet, ce véritable « tout-en-un » pédagogique a rencontré un franc succès puisqu'avec plus de 15 000 exemplaires vendus, c'est une 6<sup>e</sup> édition qui est disponible depuis 2014.

L'initiative d'un nouveau recueil prend forme avec cet ouvrage sous la responsabilité de Marie-Josée Couchaere avec une sélection de 70 exercices pour développer vos « soft skills ».

En effet, la collection *Formation permanente* offre un gisement de ressources de grande qualité en matière d'exercices en rapport avec les intelligences multiples utiles pour réussir dans la vie professionnelle : sens de l'efficacité, adaptabilité, créativité, sens du collectif, esprit d'entreprendre, art de transmettre et de former, sens de la communication et de la négociation.

D'un point de vue pédagogique, les exercices et les études de cas sont particulièrement pertinents pour offrir la meilleure réponse à l'acquisition des **habiletés comportementales** encore dénommées « compétences douces », ou *soft skills* à côté du socle de l'expertise, du savoir et des connaissances (*hard skills*). En effet, c'est dans la confrontation aux situations proposées que l'apprenant devient acteur de son perfectionnement : en expérimentant, parfois en tâtonnant et toujours en prenant des initiatives et en imaginant des solutions.

Les corrigés sont là pour permettre d'évaluer les potentiels et les pratiques ainsi que de tirer des enseignements pour un meilleur discernement ou pour construire un itinéraire de progression. Ils offrent des outils et des conseils et font de cet ouvrage le meilleur des guides pour réussir votre parcours de formation.



# Introduction

« Vois si ma patience a de quoi s'exercer »  
Dans *Antigone* de Jean de Rotrou

D'une manière large, l'intelligence recouvre l'ensemble des ressources que nous sommes plus ou moins capables de solliciter et de mobiliser pour nous adapter. Longtemps les tests pour quantifier l'intelligence n'ont abordé que les aptitudes « logico-mathématiques » et « verbales-linguistiques ». Aujourd'hui, on sait que l'intelligence est aussi affaire d'émotions.

L'idée de la « grosse tête » serait-elle dépassée ? Certainement, si on en croit les enseignements tirés des dernières recherches qui montrent que nos émotions naissent et sont gérées par notre ventre qui produit à lui seul 95 % de la sérotonine, un des neurotransmetteurs qui participe à la gestion des émotions. Pas surprenant qu'en Asie on ait pris l'habitude il y a plusieurs millénaires de représenter l'homme avec un « gros ventre » ! Selon Michael Gershon<sup>1</sup>, professeur d'anatomie et de biologie cellulaire à la Columbia University de New York, il semble établi que « nous possédons deux cerveaux qui coopèrent : celui du haut, pour penser ; celui du bas, dit « cerveau entérique » pour ressentir. Résultat : « tenter de faire croire que seuls les élèves bons en maths ou en français sont intelligents [...] semble contre-performant voire dangereux », note Stéphanie Crescent<sup>2</sup>, auteur de *Tous intelligents !* Voilà qui donne encore plus de relief aux travaux du psychologue cognitiviste américain Howard Gardner<sup>3</sup> qui a mis en évidence un « bouquet » de cinq formes d'intelligence développées selon nos désirs et les hasards de la vie. D'où l'idée d'« intelligence multiple ». Et ce sont ces aptitudes-là qui sont

- 
1. Voir le dossier d'Olivier LE NAIRE et Vincent OLIVIER, « Quelle est votre forme d'intelligence ? », L'Express, n° 3293, 13 août 2014.
  2. CRESCENT Stéphanie, *Tous intelligents*, éd. Odile Jacob, Paris, 2013.
  3. GARDNER Howard, *Les cinq formes d'intelligence pour affronter l'avenir*, Paris, éd. Odile Jacob, 2009.

mobilisées avec plus ou moins d'aisance et d'efficacité quand il s'agit de résoudre des problèmes « non scolaires » ! c'est-à-dire les problèmes de la vie quotidienne nécessitant une intelligence pratique qui appelle, de l'analyse, du discernement, de la sagacité, de l'habileté. C'est une intelligence qui s'accommode de l'approximation, qui accepte les décisions empiriques, qui sait admettre et gérer les erreurs et qui souvent incite à « sortir du cadre » et à suivre son imagination.

D'après une récente enquête PISA<sup>4</sup>, les jeunes Français seraient d'ailleurs plus à l'aise avec la résolution pratique de problèmes courants que dans le pur exercice mathématique. Sur 44 pays, la France arrive 13<sup>e</sup> avec seulement un point au-dessus de la moyenne de l'OCDE (sept pays asiatiques occupent les premières places devant le Canada, l'Australie et la Finlande). Par conséquent, nous ne sommes pas si mauvais que cela dans la résolution de problèmes (qui n'est pas une discipline scolaire !).

Il s'avère que la résolution de problèmes fait appel à des qualités humaines et relationnelles, qualités de plus en plus recherchées lors des recrutements et essentielles pour les dirigeants et les managers. Cela se manifeste en particulier dans la prise de décision qui appelle de plus en plus, du fait de la complexité des situations, des compétences « transversales » : sens de l'adaptation, flexibilité, sens du collectif, esprit d'initiative, aptitude à communiquer, à influencer, à rechercher l'efficacité, à optimiser, à gérer le temps, à faire preuve d'astuce et d'anticipation.

Pour désigner cet ensemble qui vise particulièrement la sagacité et l'agilité en toutes circonstances, le terme anglo-saxon<sup>5</sup> de *soft skills* (compétences douces) a fait son chemin dans les milieux de la formation et du développement personnel, par une formule prometteuse même si elle se montre empirique et réductrice.

Depuis une dizaine d'années, une cinquantaine de titres de la collection Formation permanente ont pour objet d'offrir une réflexion et des outils pour développer les *soft skills* les plus sensibles au xx<sup>e</sup> siècle : les talents du négociateur, l'empathie, l'agilité, la créativité, la persuasion, la gestion des émotions, la résolution des conflits, la coopération, le management des équipes et des projets, les techniques de questionnement et même l'humour et le rire dans les relations au travail...

---

4. Voir BAUMARD Maryline, « Le bon niveau des élèves français pour résoudre les problèmes... non scolaires », *Le Monde*, 2 avril 2014.

5. Le dictionnaire d'Oxford définit ainsi les « Soft skills » : caractéristiques personnelles qui permettent à chacun d'intégrer de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes ». Voir également pour en savoir plus le livre de MAULÉON Fabrice, BOURET Julien, HOARAU Jérôme, *Le réflexe soft skills. Les compétences des leaders de demain*, éd. Dunod, Paris, 2014.

Cet ouvrage propose une sélection des exercices les plus pertinents pour vous entraîner à développer vos *soft skills* rassemblées par forme d'intelligence. Il offre ainsi un vaste champ d'expériences ludiques pour aider à l'acquisition des réflexes clefs du besoin essentiel aujourd'hui de s'adapter à un monde incertain et en changement.

Il rend également hommage aux auteurs de la collection *Formation permanente* qui, dans le sillon ouvert par Roger Muchielli et prolongé par Lionel Bellenger, ont toujours eu le souci de compléter les apports théoriques et les outils proposés par une offre d'exercices d'entraînement avec leurs corrigés. Dans l'esprit de la collection, nous avons souhaité vous faire partager la passion de l'exercice et de l'expérimentation, au cœur, à notre sens, de toute bonne pratique pédagogique, notamment à l'époque des compléments apportés aux séminaires présentiels par le e-learning et les MOOC.



## Première partie

# L'INTELLIGENCE INTRAPERSONNELLE





# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	16
<b>Exercice 1</b> Identifier les qualités du manager créatif .....	17
<b>Exercice 2</b> Le voyage mental .....	18
<b>Exercice 3</b> Identifier les modes de fonctionnement des cerveaux .....	19
<b>Exercice 4</b> Identifier le stress au travail avec le questionnaire de Karasek .....	21
<b>Exercice 5</b> Les croyances positives : êtes-vous du type A ou du type B ? .....	24
<b>Exercice 6</b> Désamorcez vos peurs pour passer à l'action .....	26
<b>Exercice 7</b> Calculez votre coefficient émotionnel .....	27
<b>Exercice 8</b> Établissez votre concept de soi .....	30
<b>Exercice 9</b> Qui suis-je ou qui dites-vous que je suis ? .....	33
<b>Exercice 10</b> Tester ses certitudes .....	34
<b>Exercice 11</b> Faire le point sur soi .....	36
<b>Exercice 12</b> Comprendre le développement d'un manager tout au long de sa vie .....	44
<b>Corrigés</b> .....	49

# Introduction

C'est l'intelligence du « connais-toi toi-même », c'est-à-dire la version moderne de la pensée socratique. C'est l'invitation à descendre au cœur de notre personnalité, de nos forces, de nos faiblesses, de nos vulnérabilités. Les émotions y occupent une place de plus en plus importante.

L'intelligence intrapersonnelle est celle qui permet de tirer parti de nos échecs, de se remettre en cause, d'entendre ce que disent les autres sans pour autant en dépendre. Cette intelligence est mobilisée quand il s'agit de se fixer des objectifs de progrès, d'aller de l'avant et de faire le point, d'évaluer où on en est.

Les exercices qui suivent vous permettront d'identifier les modes de fonctionnement des cerveaux connus depuis les travaux révolutionnaires de l'américain Roger Sperry<sup>1</sup>. Ils vous invitent au « voyage mental », à l'identification du stress, au repérage des croyances positives, au désamorçage des peurs, à la mise à l'épreuve de vos certitudes, à l'établissement d'un « concept de soi ».

Tous ces exercices fournissent de bons supports d'autodiagnostic, individuellement ou en groupe.

---

1. Roger SPERRY (1913-1994), neurophysiologiste qui a obtenu le prix Nobel de physiologie ou de médecine en 1981 en reconnaissance de ses travaux sur les connexions entre hémisphères cérébraux.

# EXERCICE 1

---

## Identifier les qualités du manager créatif

© Lionel Bellenger, *Libérez votre créativité*, 2012.

### Objectifs

Cet exercice de réflexion en petit groupe permet d'identifier les comportements et les attitudes d'un responsable qui anime une équipe et se montre créatif.

### Modalités

Faire travailler en parallèle trois groupes de trois ou quatre personnes pour leur faire produire des réponses à cette question : quelles sont les qualités d'un manager créatif ?

On peut ajouter une variante à l'exercice en lançant un des sous-groupes sur un thème de recherche concernant les contre-indications : comment un manager peut-il étouffer la créativité de son équipe ?

Lors du débriefing, on confrontera les productions des équipes.

Corrigé p. 49

## EXERCICE 2

---

### Le voyage mental

© Lionel Bellenger, *Libérez votre créativité*, 2012.

#### Objectifs

Cet exercice permet aussi de solliciter la flexibilité mentale. Le voyage mental consiste à :

- rendre l'insolite familier ;
- rendre le familier insolite.

#### Modalités

##### ► *Familier ou insolite*

Choisir l'idée insolite suivante : dormir dans un lit vertical (a).

Choisir le concept familier suivant : jouer du violon (b).

Donnez comme consigne au groupe de transformer :

- l'idée a en concept familier ;
- l'idée b en concept insolite.

Pour favoriser la flexibilité mentale, il faut s'entraîner à :

- *inverser* le but, la structure, l'usage, les fonctions, le temps ;
- *varier* : changer le lieu, le temps, la qualité, les gens, les fonctions ;
- *imaginer* : rêver l'impossible ;
- *tératologiser* : rendre monstrueux, catastrophique, désastreux.

##### ► *Concassage*

Prendre les verbes suggérés ci-dessus et « concasser » une idée.

Exemple : à partir de « briquet », « fromage », ou « ours en peluche », faire concasser les concepts et noter les idées concassées. Puis, faire un tri et conserver ce qui vous paraît prometteur.

Corrigé p. 49

GINGER LAPID-BODGA

L'ennéagramme (Hors série).

Le leadership (Hors série).

ANNE-MARIE LAPORTE-CASTELNAU  
ET BRIGITTE LAPORTE-DARBANS

La gestion de soi (n° 103).

JEAN-LOUIS LASCoux

Pratique de la médiation (n° 144).

DANIEL LATROBE

Gérer efficacement son temps et ses priorités (n° 139).

ÉDOUARD LIMBOS

L'animation des groupes de culture et de loisirs  
(n° 35).

YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN

Gérer le pouvoir dans les entreprises  
et les organisations (n° 71).

CHRISTOPHE LUNACEK

La délégation efficace (n° 105).

LUC MARSAL

La détection des potentiels (n° 131).

ARLETTE MUCCHIELLI

Apprendre à coopérer (n° 134).

JACQUES NIMIER

La formation psychologique des enseignants (n° 112).

BRIGITTE PIARRAT

Le bilan de compétences (n° 186).

PHILIPPE PIGALLET

Les outils de la pensée (n° 127).

HENRY RANÇON

Construire votre management d'équipe (n° 169).

CHRISTIE RAVENNE

Gérer les tourments de carrière (n° 72).

GÉRARD RODACH

Mettre en place une stratégie gagnante (n° 189).

GÉRARD RODACH ET AVIAD GOZ

Trouver sa voie (n° 193).

GÉRARD RODACH ET DOMINIQUE SZULKA

Former, Mentor, Tutorer (n° 207).

GUY ROUDIÈRE

Décrypter les débats télévisés (n° 138).

Mieux s'exprimer pour convaincre et agir (n° 120).

Traquer le non-dit (n° 151).

GHUYSLAINE ROY-LEMARCHAND

Le management des compétences (n° 183).

GUY SABON

Formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage  
(n° 106).

MARION SARAZIN

S'initier à la PNL (n° 60).

CHANTAL SELVA ET GUY MISSOUM

Savoir définir et gérer des objectifs (n° 91).

LOUIS TIMBAL-DUCLAUX

L'expression écrite (n° 42).

ARLETTE YATCHINOVSKY

L'approche systémique (n° 133).

Mieux vivre le changement (n° 160).

ARLETTE YATCHINOVSKY, PIERRE MICHARD

Le bilan personnel et professionnel (n° 87).