

ENTREPRISE

DENIS CRISTOL

100  
EXERCICES  
CLÉ  
EN MAIN !

# Management et communication : 100 exercices



Jeux et cas pratiques  
pour former autrement

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf  
SCIENCES  
HUMAINES



**DENIS CRISTOL**

# **Management et communication : 100 exercices**

**Jeux et cas pratiques  
pour former autrement**



Composition : Myriam Dutheil

© 2010, ESF éditeur  
© 2018, ESF Sciences humaines  
Cognitia SAS  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris

5<sup>e</sup> édition 2018

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



ISBN 978-2-7101-345+-(  
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.

## Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Vous allez découvrir 100 exercices divisés en trois parties :

- ✓ Les relations au sein d'un groupe
- ✓ La relation interpersonnelle
- ✓ Le développement personnel

Chaque consigne d'exercice est présentée avec son thème, sa durée et le matériel requis.

Des sigles guident la lecture et accompagnent le choix de la séquence, des renvois vers des références théoriques plus complètes permettent la préparation d'exposés complémentaires ou un étayage plus théorique.

Vous trouverez également en fin d'ouvrage :

- une partie « Annexes » (p. 257), contenant des exercices d'ouverture et de présentation ainsi que des méthodes d'évaluation en groupe ;
- une bibliographie ;
- un index.

**N**ous espérons que cet ouvrage vous rende 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 Sciences humaines – Service Lecteurs  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris



# Table des matières

<b>Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?</b> .....	3
---	---

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

## **1<sup>re</sup> partie – Les relations au sein d'un groupe**

Exercice 1	<b>Analyser les types de réseaux de communication</b> .....	27
Exercice 2	<b>Construire un graphe des relations dans le groupe</b> .....	30
Exercice 3	<b>Analyser en groupe des cas réels</b> .....	32
Exercice 4	<b>S'entraîner à la gestion de situations relationnelles difficiles</b> ...	36
Exercice 5	<b>Commander un groupe</b> .....	40
Exercice 6	<b>Passer du groupe à l'équipe</b> .....	43
Exercice 7	<b>Construire une équipe</b> .....	46
Exercice 8	<b>Évaluer et améliorer l'ambiance de l'équipe</b> .....	49
Exercice 9	<b>Renforcer la proximité au sein d'une équipe</b> .....	51
Exercice 10	<b>Établir le premier contact avec son équipe</b> .....	53
Exercice 11	<b>Communiquer par le non-verbal</b> .....	55
Exercice 12	<b>Développer la cohésion d'un groupe</b> .....	57
Exercice 13	<b>Développer les rôles dans une équipe</b> .....	59
Exercice 14	<b>Analyser les premiers moments de vie d'un groupe</b> .....	61
Exercice 15	<b>Organiser les tâches au sein d'un groupe</b> .....	63
Exercice 16	<b>Organiser une activité en groupe</b> .....	65
Exercice 17	<b>Développer la créativité en groupe</b> .....	67
Exercice 18	<b>Dynamiser un groupe en formation grâce aux nouvelles technologies</b> .....	69
Exercice 19	<b>Comprendre les jeux de pouvoir au sein d'un groupe</b> .....	71
Exercice 20	<b>Réduire les compétitions intergroupes</b> .....	74
Exercice 21	<b>Construire une opinion de groupe</b> .....	76
Exercice 22	<b>Prendre sa place dans le groupe</b> .....	78
Exercice 23	<b>Construire une vision partagée avec l'équipe</b> .....	80
Exercice 24	<b>Évaluer des objectifs</b> .....	82
Exercice 25	<b>Transmettre un message</b> .....	84
Exercice 26	<b>Fonctionner en groupe projet</b> .....	86
Exercice 27	<b>Créer en groupe</b> .....	89
Exercice 28	<b>Mesurer le moral d'une équipe</b> .....	91

Exercice 29	<b>Manager en situation difficile</b> .....	93
Exercice 30	<b>Résoudre un problème en groupe</b> .....	95
Exercice 31	<b>Organiser une activité en open space</b> .....	97
Exercice 32	<b>Trouver des solutions créatives en groupe</b> .....	99
Exercice 33	<b>Affronter une épreuve en équipe</b> .....	101
Exercice 34	<b>Développer des compétences</b> .....	103
Exercice 35	<b>Développer ses capacités en groupe d'improvisation</b> .....	107

## **2<sup>e</sup> partie – La relation interpersonnelle**

Exercice 36	<b>S'engager</b> .....	111
Exercice 37	<b>Repérer les valeurs du métier, de l'entreprise</b> .....	113
Exercice 38	<b>Donner – Recevoir</b> .....	115
Exercice 39	<b>Faire exécuter une tâche</b> .....	117
Exercice 40	<b>Comprendre le changement</b> .....	119
Exercice 41	<b>Prendre une décision</b> .....	122
Exercice 42	<b>Établir son autorité</b> .....	124
Exercice 43	<b>Repérer les sources de motivation de ses collaborateurs</b> ...	126
Exercice 44	<b>Revenir sur des droits acquis</b> .....	128
Exercice 45	<b>Adresser des signes de reconnaissance</b> .....	130
Exercice 46	<b>Écrire une note de service</b> .....	132
Exercice 47	<b>Distinguer les idées nouvelles et les effets de mode</b> .....	134
Exercice 48	<b>Mener un entretien d'évaluation</b> .....	137
Exercice 49	<b>Établir le leadership</b> .....	139
Exercice 50	<b>Occuper l'espace et imposer son charisme</b> .....	142
Exercice 51	<b>Entrer en relation</b> .....	145
Exercice 52	<b>Communiquer par le non-verbal : le rôle de l'espace</b> .....	147
Exercice 53	<b>Repérer ses résistances aux changements</b> .....	150
Exercice 54	<b>Relativiser les vérités proverbiales</b> .....	152
Exercice 55	<b>Rester maître de soi par sa respiration</b> .....	155
Exercice 56	<b>Ressentir et assouplir son corps</b> .....	158
Exercice 57	<b>Exprimer ses sentiments (1)</b> .....	161
Exercice 58	<b>Exprimer ses sentiments (2)</b> .....	163
Exercice 59	<b>Exprimer ses sentiments (3)</b> .....	165
Exercice 60	<b>Exprimer ses sentiments (4)</b> .....	167
Exercice 61	<b>Mener ou être mené</b> .....	169
Exercice 62	<b>Évaluer ses biais perceptifs</b> .....	171
Exercice 63	<b>Mettre à jour sa carte mentale</b> .....	173
Exercice 64	<b>Établir une relation de confiance</b> .....	175
Exercice 65	<b>Faire émerger des représentations</b> .....	177
Exercice 66	<b>Créer un conflit</b> .....	179

Exercice 67	<b>Repérer les besoins de vos collaborateurs</b> .....	181
Exercice 68	<b>Faire un feedback constructif</b> .....	183
Exercice 69	<b>Décrypter les jeux psychologiques</b> .....	185
Exercice 70	<b>Analyser la naissance et la mort d'un conflit</b> .....	187

### **3<sup>e</sup> partie – Le développement personnel**

Exercice 71	<b>Choisir et assumer sa responsabilité</b> .....	191
Exercice 72	<b>Changer son cadre de référence</b> .....	193
Exercice 73	<b>Distinguer sensations - émotions - sentiments</b> .....	195
Exercice 74	<b>Comprendre sa colère</b> .....	198
Exercice 75	<b>Regarder la part d'ombre liée à une qualité</b> .....	200
Exercice 76	<b>Faire fonctionner sa mémoire</b> .....	202
Exercice 77	<b>Analyser le discours</b> .....	205
Exercice 78	<b>Questionner</b> .....	207
Exercice 79	<b>Répondre</b> .....	209
Exercice 80	<b>Repérer les injonctions paradoxales</b> .....	211
Exercice 81	<b>Argumenter</b> .....	213
Exercice 82	<b>Mener un entretien de vente</b> .....	215
Exercice 83	<b>Résoudre un problème avec la méthode PBL</b> .....	217
Exercice 84	<b>Transmettre un savoir-faire</b> .....	219
Exercice 85	<b>Reconsidérer un problème avec une autre partie de son cerveau</b> .....	221
Exercice 86	<b>Prendre conscience de ses sensations</b> .....	224
Exercice 87	<b>Utiliser le silence comme modalité d'échange</b> .....	226
Exercice 88	<b>Assouplir ses rigidités de perception</b> .....	228
Exercice 89	<b>Conditionner</b> .....	231
Exercice 90	<b>Intégrer le cadre de référence de l'autre sans dissonances</b> ...	233
Exercice 91	<b>Écouter le rythme du groupe</b> .....	235
Exercice 92	<b>Comprendre le cadre de référence de l'autre</b> .....	237
Exercice 93	<b>Recadrer un point de vue</b> .....	239
Exercice 94	<b>Connoter et dénoter</b> .....	241
Exercice 95	<b>Reconsidérer une position ancienne</b> .....	243
Exercice 96	<b>Mesurer l'intervalle de confiance en soi</b> .....	245
Exercice 97	<b>Écouter activement</b> .....	247
Exercice 98	<b>Changer</b> .....	249
Exercice 99	<b>Repérer par la peinture les étapes du changement</b> .....	251
Exercice 100	<b>Se réapproprier le sens de sa vie professionnelle</b> .....	253

<b>Conclusion</b> .....	255
<b>Annexes</b> .....	257
<b>Bibliographie</b> .....	265

# Introduction

**E**n 25 années d'enseignement du management, de la communication et de l'efficacité professionnelle dont près de 6 ans passés à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et 6 ans au Centre national de la fonction publique territoriale, j'ai été amené à remplir plusieurs fonctions. Tout d'abord, en tant que formateur, j'ai ajusté nombre de tours de main, de méthodes et d'approches pour aider les managers à communiquer, se positionner, prendre en main une équipe, se situer dans la complexité des situations humaines, exercer au mieux leurs fonctions. Les groupes et les personnalités que j'ai rencontrés m'ont formé. Pour moi, les stagiaires ont été un milieu d'apprentissage.

Ensuite les fonctions de chef de projet, de responsable de formation, de directeur d'école de formation m'ont amené à concevoir des environnements d'apprentissage. Lorsqu'il s'agit de penser des exercices animés par un autre que soi, dans des situations projetées, la précision de la méthode pédagogique est de rigueur mais ne se passe pas d'une osmose avec les animateurs et leurs manières de sentir. Pour moi, les animateurs ont été un milieu d'apprentissage.

Enfin, mon rôle de manager de centre de formation au CESI, à la chambre de commerce et d'industrie de Paris ou bien au CNFPT a été de faire travailler ensemble des ingénieurs pédagogiques, des chefs de projets, des concepteurs et formateurs permanents et des intervenants qui ponctuellement venaient apporter une compétence, un savoir technique, l'expérience d'une vie passée dans une fonction de l'entreprise mais aussi, des conférenciers, des animateurs et tuteurs internes aux entreprises clientes ; l'ensemble devant constituer un tout cohérent pour des projets à enjeux avec des clients qui demandaient le meilleur à la formation. Pour moi, les situations complexes ont été un milieu d'apprentissage.

À l'occasion de ces différents rôles, j'ai appris de toute cette communauté. Elle m'a transmis des savoirs vivants. Je qualifie ces savoirs de vivants car j'ai pu les observer et les vivre en action lors de co-animations,

j'ai pu les questionner lors de groupes d'échanges des pratiques ou au cours de projets, je les ai côtoyés lors de formations, j'ai assisté à des démonstrations, des cours, des interventions de toutes natures. Je me suis confronté à des écarts entre l'effet que nous voulions obtenir d'un exercice et la façon dont il était appréhendé par les participants. À de nombreuses reprises, j'ai évoqué avec la communauté des formateurs que j'animais le rôle de la formation et ses effets sur la société. Ces questions ont été plus fortes encore après des expériences pédagogiques réalisées au Cameroun ou en Algérie. De ces voyages professionnels, j'ai retenu que si la formation nous paraît aujourd'hui banale en France, il y a toujours un héritage à préserver et à transmettre en souvenir de ceux qui, les premiers, l'ont formalisée et imaginée après-guerre pour développer nos sociétés.

Ce recueil d'exercices est un hommage à ceux qui m'ont formé, un témoignage d'un ensemble de pratiques qui me sont apparues pertinentes et utiles. Je veux ici souligner que les exercices s'ancrent aussi dans des traditions et prennent sens dans des cultures pédagogiques. Cet ouvrage s'appuie sur l'expérience pédagogique réalisée au CESI, organisme de formation pour lequel je garde une affection toute particulière.

## **1. Les pédagogies du CESI dans la formation des managers**

### **1.1 La spécificité des pédagogies pour adultes**

Les exercices pédagogiques que j'ai pu aborder au cours de ma carrière, lors de formations ou dans des livres, sont parfois déconnectés d'une tradition pédagogique ; ils semblent avoir poussé « hors sol ».

Aussi, il m'est apparu utile pour mieux comprendre le sens des exercices présentés dans cet ouvrage, d'en préciser le lien avec une culture pédagogique et les valeurs sous-jacentes auxquelles ils se rattachent. La spécificité des pédagogies utilisées par le CESI dans la formation des cadres tire sa force d'une histoire déjà longue, de valeurs et de principes régulièrement interrogés et validés par ses dirigeants et formateurs.

### **1.2 Points de repères historiques**

#### **► Racines historiques de la pédagogie du CESI**

Le CESI est une association loi 1901, créée en 1958 par cinq entreprises industrielles, pour pallier la pénurie d'ingénieurs et permettre à leurs techniciens et agents de maîtrise d'accéder à des fonctions d'ingé-

nieurs. Au même titre que des organismes tels que le CNAM, le CESI est historiquement concerné par la promotion sociale. Son premier directeur fut Raymond Vatier. L'ouvrage de Richard Lick<sup>1</sup> souligne la relation étroite entre l'organisme de formation et son environnement proche. Il soutient l'idée que l'entreprise évolue parallèlement aux mouvements de la société française. Son ouvrage couvre la période de 1958 à 1996, il distingue quatre époques. Il est possible de montrer que chaque époque a été marquée par l'introduction de nouvelles pratiques pédagogiques. Si certains exercices paraissent datés, c'est aussi qu'ils sont le fruit d'une histoire.

### ► *Points de vue sur la pédagogie du CESI*

#### **Les stratégies d'apprentissage**

Dans les ouvertures de cycles, les entretiens intermédiaires, les animations de formation et travaux de groupes, les rencontres avec les entreprises, le vocabulaire des formateurs du CESI comprend souvent les termes du type « être adulte », « être responsable », « autodétermination », « remise en cause », « travail en groupe ». La responsabilisation est présentée par les pilotes des cycles comme un des processus clés de l'apprentissage des formations du CESI.

Chaque événement, contact avec les formateurs ou les membres de l'institution, en règle générale, est une occasion de se prendre en main. Cela semble répondre à une stratégie où toute situation est pédagogique. Comme l'ont observé les chercheurs du groupe dit de Palo Alto, les injonctions paradoxales plongent les récepteurs des messages dans la confusion. Un message directement adressé du type « sois autonome » serait donc inopérant. C'est donc en agissant sur les mises en situation particulière que le CESI cherche à initier un cycle d'autonomisation. C'est en plaçant chaque fois que possible les participants devant des choix à faire (choix d'activité pédagogique, choix de projet, lieux de formation, déplacement à l'étranger, proposition par le groupe de conférenciers, négociation avec l'institution ou l'entreprise) que le processus s'enclenche. Tout n'est pas prévu à l'avance dans les formations. Elles restent en partie à construire par les participants eux-mêmes. Pour sortir de l'injonction paradoxale, force est de constater que l'autonomie est ainsi la finalité et le moyen. Des « principes pédagogiques » sont utilisés pour guider l'organisation et la conduite des formations dans cette recherche d'autonomisation. Jean-Marie Trillard-Autret, responsable de département à Évrý (1986), parle de ces principes comme des outils et les présente ainsi :

- les formés sont les premiers acteurs de leur formation ;

---

1. Lick R., *Mémoire de la formation : histoire du CESI*, éditions du CESI, 1996.

- l'action et l'opérationnel priment sur le savoir académique ;
- les objectifs de changement portent aussi sur la personnalité et les comportements ;
- la formation passe par la résolution des problèmes ;
- l'approche se doit d'être pluridisciplinaire ;
- les nouveaux acquis sont confrontés à la réalité de l'entreprise et de l'environnement en général ;
- les changements techniques ne sont plus subis mais devancés.

Pour Jean-Marie Trillard-Autret, ces principes sont des points d'appui et de repère sur le sens de l'action. Ils facilitent la sélection des pratiques pédagogiques mises en œuvre et guident les formateurs dans la conduite de l'action.

### **Déclinaison des principes de 1991**

Les principes pédagogiques énoncés ne sont pas figés et sont sans cesse réinterprétés et réappropriés.

La déclinaison ci-jointe est issue de la formalisation de Khaled Kemoune de 1991. Il est intéressant de noter que depuis près de 17 ans, les principes pédagogiques cités sont quasi systématiquement mentionnés dans les propositions intra-entreprises qu'il m'a été donné de consulter dans les archives du CESI Île-de-France jusqu'en 2007.

#### **◆ Les stagiaires sont les premiers acteurs de la formation**

Cette phrase sonne comme un leitmotiv au CESI, reprise dans les plaquettes commerciales, les éditoriaux de catalogues, les textes des formateurs, les publicités. Mais concrètement, cela se traduit pour les stagiaires (ceux inscrits dans des cycles longs) par l'exercice d'une responsabilité sur l'organisation des rencontres intermédiaires avec les tuteurs, l'orientation de séquences de formation ou ateliers pédagogiques (des journées de formation sont organisées par les stagiaires eux-mêmes, dans le cadre de travaux de groupes ou de travaux individuels) et l'animation d'activité pédagogique du type : cercle de lecture, constitution de leur réseau d'entraide, organisation de séminaires de communication, organisation de visites en entreprise. La formation est présentée comme étant l'affaire des participants.

L'institution met à disposition des moyens (programme, formateur, moyens techniques) dont les stagiaires peuvent discuter. Les participants sont invités à abandonner la place de consommateur de stages et à s'impliquer. Le formateur est pensé comme un médiateur, un facilitateur d'accès au savoir.

#### **◆ La meilleure situation d'apprentissage est la pratique**

Des projets sont à réaliser pendant les formations. Ce sont des éléments clés des cursus, ils sont particulièrement importants pour favoriser l'intégration des contenus de formation dispensés. Tout au long des formations,

il s'agit de prendre des exemples concrets pour faciliter les prises de conscience. Les participants sont invités à réfléchir avant l'action et la pratique. Ce principe s'appuie sur la logique de la découverte. Les dogmes sont délaissés au profit de l'expérience personnelle. « J'ai compris (compris au sens de prendre avec soi) quand, j'ai réalisé. »

#### ◆ La formation se réalise à partir des problèmes à résoudre

La pédagogie se veut inductive, elle part des représentations des stagiaires, des situations vécues. Le traitement de cas réels est privilégié. C'est à partir de ceux-ci que sont apportés des éléments théoriques. Il s'agit de cas en train d'être vécus par les participants en cours de formation. « On n'apprend pas en regardant le moniteur auto-école, on se met au volant » pourrait être un proverbe du CESI. À titre d'exemple : plutôt que de faire un cours sur la gestion d'un parc informatique, les participants sont invités à installer eux-mêmes leur salle informatique.

#### ◆ Favoriser l'émergence des représentations

Il s'agit d'aider les participants à trier et mettre de côté préjugés, *a priori*, vision limitante de soi ou des autres, de se reconstruire des images utiles pour l'action. Il s'agit de dégager ce que l'on sait déjà. Ce principe part du postulat qu'il existe une hétérogénéité de points de vue. En « dégorgeant ce que l'on sait déjà » au sein du groupe, il est possible de le confronter avec les points de vue des autres, puis de le conforter ou de le remettre en cause.

Faudrait-il désapprendre avant d'apprendre à nouveau ?

#### ◆ La formation se réalise par référence au milieu des formés

Le travail sur des cas réels se fait notamment par l'apprentissage de la gestion à partir des comptes ou budgets de l'entreprise ou par l'exploitation des situations-problèmes vécues par les participants pendant les périodes d'alternance. C'est ici la recherche d'autres façons de faire.

#### ◆ Faire et se regarder faire

Il s'agit d'oser des choses, de prendre des risques avec le filet de la formation, de se voir en action et de se corriger. En somme, devenir un praticien réflexif. Ce principe vise à rappeler les nécessaires prises de conscience. Les notes méthodologiques introduisent dans les rapports de stage et mission des « notes de commentaires méthodologiques et critiques ».

### ► La constance des pratiques pédagogiques

#### Les pratiques et méthodes pédagogiques

Même s'il est illusoire de tracer et dater toutes les pratiques pédagogiques d'une entreprise de formation, compte tenu de son inscription dans la durée ou du turn-over naturel du personnel (permanents et intervenants), il

est possible de relever celles d'entre elles qui ont marqué le CESI et le marquent encore. Les informations présentées ci-après sont issues des travaux de Richard Lick, de la collecte de supports papiers laissés par les anciens formateurs et de la « supporthèque électronique » mise à disposition des formateurs et alimentée par eux.

<p><b>« Les origines » (1958-1960)</b></p>	<p>Le Training Within Industry <sup>a</sup> Travaux en vraie grandeur Pédagogie des alternances (de formateurs, théorie/pratique, technique/culture générale, travaux pratiques/cours/conférence, petit groupe/grand groupe, activité physique/intellectuelle) L'entraînement mental : les cercles de lecture, les cercles de problèmes (peuple et culture) La coformation, le plan individuel de formation, le contrat tripartite Les stages (ouvrier, de commandement, d'application), voyages, visites de site Les projets institutionnels, collectifs, individuels, mémoire individuel Le développement personnel : les pratiques théâtrales, la relaxation L'ouverture culturelle (théâtre, etc.)</p>
<p><b>« L'expansion » (1960-1971)</b></p>	<p>La pédagogie des groupes : travail en box (type groupe BALINT), groupes non directifs (responsable ingénierie de formation), jeux de rôle Approche non directive (Rogers) L'approche projective en référence à la psychanalyse : le photolangage, le dessin projectif, le mur d'images L'utilisation de la caméra : vidéoscopie</p>
<p><b>« L'emballlement » (1972-1983)</b></p>	<p>Lecture rapide (Richaudeau 1977) L'analyse modulaire des systèmes (Mélèze, 1979) Le management situationnel Tanagra et atelier de raisonnement logique (1982) L'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique La sociodynamique, analyse sociologique des organisations Apprentissage expérientiel (Jondeau)</p>
<p><b>« La période entreprise-formation » (1984-1996)</b></p>	<p>Tuteur-form : la boussole du tuteur (1991) La pédagogie par le jeu : le jeu de l'île, optiflux, réactif et les jeux de gestion : Formenplus, KITAO Les jeux issus des programmes européens : le jeu du pont Les micro-mondes pédagogiques : le Kaizen par la méthode PAS à PAS La méthode TOH <sup>b</sup> (Charrier et Kemoune, 1989) Profil quid individuel et 360° (1996)</p>
<p><b>« Une nouvelle adaptation au marché » (à partir de 1996)</b></p>	<p>Management par les processus qualité (le groupe CESI est certifié depuis 1997) La méthode RECONCEVOIR (Debray, 1998) Plate-forme informatique syfadis (guidage des apprentissages en ligne) (1999) Adonix® X3 (jeu de formation aux ERP) SIMGEST (jeu de gestion en équipe informatisé) Coaching (en 2006, 5 coachs certifiés au CESI) L'approche Problem Based Learning (exia via Uqam 2004) Conférence Breeze (2004) Power vote (2004) Le Project Management Institute (2006)</p>

a. À titre d'exemple, il est possible de citer les fiches pratiques format poche ou un exercice extrait d'une fiche pratique sur « l'art d'instruire », exercice consistant à apprendre à faire un nœud de cravate. L'apprentissage touche le transfert de geste mais aussi la symbolique de la cravate du cadre.

b. Le TOH pour « technique organisation homme » est une approche systémique et globale des hommes et des organisations. La méthode s'enrichira par la suite des dimensions économique et stratégique.

Ces pratiques et méthodes font l'objet de transmissions formelles et organisées (Université d'été du CESI à partir de 1994, organisation des formations d'ingénieurs de formation), mise à disposition d'une base de 4 000 supports pédagogique dans la GED, travaux de mémoire de Richard Lick transmis par son ouvrage remis aux nouveaux formateurs ou sur la base de compagnonnage, de co-animation ou de récits des acteurs les plus anciens de l'entreprise. La dynamique de groupe et la régulation apparaissent comme caractéristique de la pédagogie du CESI. Elles font l'objet du développement suivant.

### **La dynamique de groupe**

La construction d'un climat relationnel fait partie des tours de main enseignés aux nouveaux formateurs du CESI. La lecture d'ouvrages classiques de Carl Rogers et Didier Anzieu était toujours préconisée en 2007 en Île-de-France. La dynamique collective fait l'objet d'une attention particulière. Elle va de la prise en compte de l'individu à l'apparition d'équipe. Les formateurs déclarent avoir un souci d'homogénéité dans le recrutement des candidats et porter une attention forte à la dynamique de groupe. Ils veillent à un niveau comparable d'attentes, de compétences, d'aspirations des participants. Lors de l'étape de présentation des premiers jours, les participants sont souvent amenés à se présenter personnellement à un participant inconnu. Ce premier échange favorise la constitution de binôme. Les premières sessions sont l'occasion de nombreux échanges informels et de travaux en sous-groupes, de nouvelles interactions sont ainsi permises et facilitées. Chaque formateur passe du temps à connaître les stagiaires, leur personnalité et à favoriser la libération de la parole. Dans les cycles longs de plus d'un an, les séminaires de communication et développement personnel sont des moments clés et permettent aux groupes de fusionner véritablement. Chacun a le loisir de s'extérioriser et de se révéler aux autres. Le groupe joue à plein son rôle de mécanisme identificatoire. Le pilote de la formation participe le plus souvent à ces moments. La convivialité, les contacts hors institution, apparaissent fréquemment à ce moment-là dans le groupe. C'est souvent lors des dernières parties de la formation, lorsque l'enjeu est l'obtention d'un titre homologué, que des liens très étroits se nouent entre les personnes et qu'un esprit de promotion voit le jour.

### **La régulation**

La régulation est une pratique ancienne, dont le nom est connu au CESI comme « séance de réflexion ». On peut y voir un héritage de la pratique du « box » mentionné dans les toutes premières formations d'ingénieur. Elle tire sa source à l'origine de l'approche des groupes BALINT ou training-group, dont l'objet était une prise de conscience du pouvoir transformateur

du groupe sur le groupe, et les fondements théoriques issus de la psychanalyse. Cette régulation constitue l'une des interactions les plus impliquantes entre les formateurs et les stagiaires. Elle permet d'expliquer les différents niveaux de sens de ce qui se passe pendant une formation et de s'assurer une prise de conscience sur les apports de connaissance, le développement de ses compétences, de ses capacités, l'apprentissage d'un métier, la réflexion sur ses représentations et la transformation de soi. Les temps de régulation sont une occasion d'expliquer les approches pédagogiques du CESI, d'apprendre à apprendre dans le cadre proposé et de gérer ou apaiser les tensions qui naissent dans le cadre d'approches actives ou inhabituelles. La régulation porte sur les relations interpersonnelles dans le groupe, les apprentissages, le rapport au savoir et à la façon d'apprendre, les projets professionnels, les méthodes de suivi ou de rédaction d'écrit, la relation à l'institution, à ce que le formateur demande, les états d'âme, les émotions, les peurs et inquiétudes face aux « épreuves » (projet, mémoire, exercice...) et enfin la relation intra-personnelle et la transformation de son identité professionnelle. Elle se déroule lors de séquences de temps prévues et planifiées dans le programme, ou en émergence, en fonction des situations, des incidents, des événements, le plus souvent lors de retour d'alternance ou lors des temps initiés par le formateur. La régulation fonctionne comme une catharsis ou un mouvement d'insight collectif ; c'est une prise de conscience de soi et de son impact sur le groupe et du rôle du groupe sur soi dans la formation. Zaki Strougo (1976) repère « un mécanisme d'idéalisation ». La régulation permettrait un moment de construction de sa motivation par introjection du moi idéal et du rôle du groupe. Ces temps sont aussi des temps de « frottement », de négociation avec l'institution, de repérage de ses marges de manœuvre. Parler de ce que l'on vit ici et maintenant en formation exacerbe la conscience de soi et provoque une ouverture par les affects, les émotions. C'est une occasion de toucher les représentations et de faciliter les transformations, de permettre l'émergence d'idées, de possibles nouveaux. La régulation intervient en cas de dysfonctionnements, d'interventions confrontantes, de désaccords, d'événements particuliers, auquel cas le couple contraintes-écarts appelle la réponse ressources-action. Les formateurs qui gèrent le groupe déclarent adopter des postures spécifiques d'écoute, de cadrage et recadrage, de non-directivité bornée (permission et protection), de négociation avec l'institution, de confrontation des conduites et du niveau des finalités poursuivies. Ils ajustent leur niveau de guidance en fonction des besoins et des enjeux du moment. La construction de sa place à l'égard du couple savoir/pouvoir. Les outils de régulation utilisés vont du simple tour de table à la purge, en passant par des méthodes plus élaborées comme le cadrage de la prise de parole, à des méthodes de type « Gordon », exercice de communication en groupe, voire même « chaise chaude » pour les formateurs les plus expérimentés. Les signaux qui incitent

les formateurs à organiser une régulation sont de plusieurs natures : un exclu dans le groupe, la dérive des règles posées et acceptées par le groupe (présentéisme, partage des rôles et des tâches...), des tensions inexplicables sur des détails, une personnalité qui cherche à se démarquer (leader positif ou négatif, râleur...), un consensus mou, un engagement du groupe trop faible. Les formateurs pointent plusieurs risques dans l'utilisation de cette pratique. Tout d'abord, la méconnaissance de ce qui se passe lorsque l'on (ON = un formateur, un intervenant, une assistante) intervient au sein d'un groupe, ensuite un mauvais timing de l'intervention par rapport au niveau de maturité du groupe, un sentiment de trop grande maîtrise ou de toute-puissance du formateur, le risque de casse, de révélation de fragilités et de faiblesses pour des individus non demandeurs.

### ► *Perspectives*

Les discours et intérêts des membres du CESI sur la pédagogie évoluent dans le temps. Ils ne se focalisent pas sur une technique ou une approche définie une fois pour toutes.

Les rôles idéalisés du formateur et de l'institution dans leurs capacités à transformer les entreprises et les professionnels semblent persister avec la volonté d'aborder ces derniers globalement comme des personnes. La vision globale de l'homme ou de l'entreprise se dégage en permanence. Les liens entre les composantes du système formation (stagiaire, formateur, entreprise, méthode et outils, institution, technologie) sont en permanence réinterrogés et réagencés. À lire les comptes rendus des chercheurs cités, ces composantes sont régulièrement sujets de débat. Dans cette optique, l'une des constantes du système réside dans la posture du formateur. C'est comme si le formateur agissait, bien sûr par ce qu'il sait, mais surtout par les valeurs qu'il incarne, par ce qu'il est en tant que personne, peut-être aussi parce qu'il existe comme un lien entre le stagiaire et le système de formation dans lequel il évolue. Le message, le contenu, la méthode étant indissociable du média ou, pour reprendre les mots de la gestalt-théorie, le fond étant lié à la forme, le formateur est un acteur essentiel. Une forme d'éducation silencieuse, un transfert inconscient semble à l'œuvre.

Si l'histoire et la tradition pédagogique qui viennent d'être énoncées contribuent aux orientations d'un formateur et au sens qu'il donne à un exercice ou à une pratique, il n'en demeure pas moins que chacun se forge des opinions propres quant à sa matière et au public auquel il s'adresse.

La partie à suivre indique comment j'ai pu spécifiquement constituer mes propres élaborations et points de repères.

## 2. La spécificité de la formation des managers

### 2.1 Qu'est-ce qu'un manager ?

Puisqu'il s'agit de former des managers opérationnels, autant rappeler d'emblée le regard que je porte sur cette activité. Tout d'abord, la littérature donne beaucoup de définitions sur ce que doit être un manager et laisse penser à un personnage idéalisé, capable de nombreuses prouesses. En réalité, j'ai plutôt observé et fréquenté des personnes dont le métier consistait à combiner leur portefeuille de compétences, le portefeuille des problèmes du moment et le portefeuille des solutions acceptables dans les organisations dans lesquelles ils évoluaient. Cette combinaison, dont l'ordre des priorités varie sans cesse, constituerait le management. Dès lors, l'instabilité du rôle conduirait à développer une stabilité de soi pour faire face. Aider les managers dans cet objectif de sécurité ontologique est passé pour moi par le renforcement de plusieurs croyances qui sous-tendent les principes d'action de mon action pédagogique.

### 2.2 Mon approche de formateur en management

Un regard constructif de soutien, d'aide, d'écoute, de compréhension, de confiance, libère les potentialités de l'autre. Ce faisant, indirectement, l'autre aura un exemple constructif, positif : par contagion, l'ouverture engendre l'ouverture, la confiance construit la confiance, l'envie de progresser provoque l'envie de progresser. Un manager évite que les personnes ne se démotivent en prenant en considération leurs besoins. Pour cela, il crée les meilleures conditions pour que les personnes trouvent en elles-mêmes les ressources et motifs valables à leurs yeux de s'engager dans l'action.

#### ► *Un regard volontairement optimiste sur les hommes*

Les hommes sont capables du meilleur. Ils sont différents les uns des autres. Comme des îles, ils sont séparés et reliés par un environnement mouvant. Ils en partagent la même expérience sensible. Ils communiquent le fruit de leurs pensées en passant par le filtre de leurs représentations mentales. Un point capital dans le management des hommes est d'accepter la relativité du monde. Je crois profondément que les personnes dans leurs activités professionnelles ne demandent qu'à travailler à leur juste place (« l'honneur d'un homme, du moins quand il a une conscience, c'est de ne pas se sentir inférieur à la hauteur de ses propres mérites », disait déjà Procope au IV<sup>e</sup> siècle). Ceci nécessite pour les managers d'être vigilants sur la bonne évolution des compétences individuelles et de les faire progresser.

Les outils de base de l'analyse transactionnelle (n° 63).  
Tensions et conflits dans les relations personnelles (n° 136).

JACQUES CHAUMIER  
Travail et méthodes du documentaliste (n° 39).

CORINNE CHAUVIN  
Concevoir un stage de formation (n° 173).

LAURENT COMBALBERT  
Le management des situations de crise (n° 171).  
Négociation en situations complexes (n° 179).

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL  
Le parler-vrai (n° 108).

MARIE-JOSÉE COUCHAERE  
70 exercices pour développer vos soft skills (n° 213).  
La bible du formateur  
Le développement de la mémoire (n° 147).  
Favoriser le travail en équipe par la coopération (n° 194).

REBIHA COUILLET  
Être soi (n° 124).

SOPHIE COURAU  
Le blended learning (n° 217).  
Les outils de base du formateur (n° 97).  
Les outils d'excellence du formateur (n° 99).  
Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).

ÉLIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN  
Les émotions (n° 181).

DENIS CRISTOL  
Les communautés d'apprentissage (Hors série).  
Dictionnaire de la formation  
Former, se former et apprendre à l'ère numérique (Hors série).  
Management et communication : 100 exercices (n° 196).  
Innover en formation (n° 201).  
50 conseils pour développer l'envie d'apprendre (n° 203).  
Management et innovation : 60 nouveaux exercices (n° 206).

DENIS CRISTOL ET ÉRIC MELLET  
Développer une université d'entreprise (Hors série).

PHILIPPE CRUELLAS  
Le temps autrement (n° 135).

MARC DENNERY  
Évaluer la formation après la réforme (n° 172).  
Réforme de la formation professionnelle (n° 170).  
Organiser le suivi de la formation (n° 121).  
Piloter un projet de formation (n° 132).  
DIF et professionnalisation (n° 178).

GÉRARD DEVAUX  
Se préparer à l'oral des examens et des concours (n° 77).

LAURENT DUFOURT ET RICHARD BOURRELY  
Jeux et outils pour conduire le changement (n° 198).

JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX, HANNAH BESSER  
Réussissez vos recrutements (n° 165).  
Développement personnel et professionnel (n° 176).

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COACHING  
Agir en coach (n° 76).

ALAIN FRÉDÉRIC FERNANDEZ, FRANK SAVANN  
Manager la formation aujourd'hui (n° 167).

ODILE FEVRE ET ÉRIC SCHULER  
L'affirmation de soi au féminin (n° 114).

PHILIPPE GABILLIET  
Savoir anticiper (n° 137).

BERNARD GANGLOFF  
Les techniques de recherche d'emploi (n° 104).

BERNARD E. GBÉZO  
Agressivité et violences au travail (n° 142).

CHANTAL GENSSE  
Le manager aux 5 passeports (n° 153).

PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHARDON  
Analyser l'écriture (n° 67).

ÉLISABETH GREBOT  
Images mentales et stratégies d'apprentissage (n° 101).

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY  
Gérer les ingérables (n° 192).

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY, RICARDO PÉREZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT  
Gérer les risques psychosociaux (n° 202).

ANDRÉ GUITTET

Développer les compétences (n° 107).

YVES HALIFA ET PHILIPPE EMONT

Dialogue social : prenez la parole ! (n° 212).

HUBERT JAOUÏ

Créativité, mode d'emploi (n° 81).

ALAIN KERJEAN

L'apprentissage par l'expérience (n° 174).

PATRICK KORENBLIT, CHARLES NEUMAN,  
CHRISTIAN JEANGUIOT

Mettre en place les entretiens professionnels  
(n° 162).

PATRICK KORENBLIT, CAROLE NICOLAS,  
HÉLÈNE LEHONGUE

Construire son projet professionnel (n° 157).

ANNE-MARIE LAPORTE-CASTELNAU, BRIGITTE  
LAPORTE-DARBANS

La gestion de soi (n° 103).

JEAN-LOUIS LASCoux

Pratique de la médiation professionnelle  
(n° 144).

JEAN-LOUIS LASCoux, HENRI SENDROS-MILA,  
FABIEN EON

Pratique de l'ingénierie relationnelle (n° 219).

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).

MATTHIEU POMETAN

Renouvelez vos coachings (n° 220).

HENRY RANCHON

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

CHRISTIE RAVENNE

Gérer les tournants 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).