

ÉDITION ÉTABLIE PAR
MARIE-JOSÉE COUCHAERE

EXEMPLAIRE DE LECTURE

70 exercices pour développer vos *soft skills*

**Stimuler les intelligences
nécessaires à la réussite**



Composition : Myriam Labarre

© 2015, ESF éditeur
© 2022, ESF Sciences humaines
Cognitia SAS
37, rue La Fayette
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



2^e édition 2022

ISBN : 978-2-7101-4522-6
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 Sciences humaines – Service Lecteurs
37, rue La Fayette
75009 Paris

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Table des matières

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

Introduction	9
---------------------------	---

1^{re} partie - L'intelligence intrapersonnelle

Introduction	14
---------------------------	----

Exercices 1 à 10	15
------------------------	----

Corrigés 1 à 10	47
-----------------------	----

2^e partie - L'intelligence interpersonnelle

Introduction	74
---------------------------	----

Exercices 1 à 10	75
------------------------	----

Corrigés 1 à 10	97
-----------------------	----

3^e partie - L'intelligence collective

Introduction	114
---------------------------	-----

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

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

4^e partie - L'intelligence situationnelle

Introduction	148
---------------------------	-----

Exercices 1 à 11	149
------------------------	-----

Corrigés 1 à 11	179
-----------------------	-----

5° partie - L'intelligence rationnelle

Introduction	198
Exercices 1 à 9	199
Corrigés 1 à 9	213

6° partie - L'intelligence pédagogique

Introduction	228
Exercices 1 à 8.	229
Corrigés 1 à 8	247

7° partie - L'intelligence entrepreneuriale

Introduction	260
Exercices 1 à 14	261
Corrigés 1 à 14	293

Avant-propos

La 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 20 000 exemplaires vendus, c'est une 7^e édition qui est disponible en 2022.

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.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

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 » ! Résultat : « tenter de faire croire que seuls les élèves bons en maths ou en français sont intelligents [...] semble contre-performant voire dangereux », note Stéphanie Crescent¹, auteur de *Tous intelligents !* Voilà qui donne encore plus de relief aux travaux du psychologue cognitiviste américain Howard Gardner² 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 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

1. CRESCENT Stéphanie, *Tous intelligents !*, éd. Odile Jacob, Paris, 2013.

2. GARDNER Howard, *Les cinq formes d'intelligence pour affronter l'avenir*, Paris, éd. Odile Jacob, 2009.

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.

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-saxon³ 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 plusieurs 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 XXI^e 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...

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 Mucchielli 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, les MOOC et les webinaires.

3. 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.

Première partie

L'INTELLIGENCE INTRAPERSONNELLE

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Table des matières

Introduction	16
L'improvisation et moi, autodiagnostic	15
Exercice 1 Le voyage mental	20
Exercice 2 Identifier le stress au travail avec le questionnaire de Karasek	21
Exercice 3 Désamorcer vos peurs pour passer à l'action	24
Exercice 4 Calculez votre coefficient émotionnel	25
Exercice 5 Établissez votre concept de soi	28
Exercice 6 Qui suis-je ou qui dites-vous que je suis ?	31
Exercice 7 Tester ses certitudes	32
Exercice 8 Faire le point sur soi	34
Exercice 9 Comprendre le développement d'un manager tout au long de sa vie	42
Corrigés	47

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 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.

EXERCICE 1

L'improvisation et moi, autodiagnostic

© Florent Lacour, *Apprivoiser le crocodile*.

À l'aide des différents exercices et petits tests proposés, il s'agit ici de clarifier votre relation, votre rapport à l'imprévu. À l'issue de cette étape, vous devriez être en mesure de mieux connaître votre niveau de confort et d'énergie face à un imprévu.

Mon rapport à l'improvisation

Vis-à-vis des quatre situations proposées, en étant sincère avec vous-même, que feriez-vous ?

1. Au travail, vous devez remplacer au pied levé – dans à peu près une heure – une de vos collègues pour animer une réunion dans le cadre d'un projet que vous ne connaissez qu'à peine.
 - Vous passez l'heure que vous avez à tout lire et caler le déroulé de la réunion.
 - Vous vous dites que vous aviserez une fois que votre collègue vous aura formulé clairement les objectifs de la réunion.
 - Trop de stress, vous reportez la réunion.
2. Pour des raisons professionnelles, vous devez partir pour un pays que vous ne connaissez pas du tout et dont vous ne parlez pas du tout la langue. Que faites-vous avant ?
 - Vous préparez intensément ce séjour en planifiant vos déplacements et vos hébergements.
 - Vous vous préparez, *a minima*, en vous disant surtout : « on verra bien sur place ».
 - Vous ne préparez rien, hormis vos bagages.

3. La veille du départ pour ce pays, des amis – que vous n’avez pas vus depuis longtemps – arrivent sans prévenir chez vous, à l’heure du dîner.

- Embarrassé mais content, vous allez au restaurant avec eux.
- Vous leur concoctez un petit plat avec ce qu’il y a dans le frigo.
- Vous leur offrez l’apéritif, mais vous leur dites que ce n’est pas vraiment le moment, demain vous devez partir tôt pour un voyage.

4. Ça y est, vous êtes sur place, et vous démarrez votre mission le lendemain de votre venue. Dès votre arrivée à l’aéroport, vous découvrez que le prochain bus (c’est le seul moyen de transport possible, les taxis font grève) pour votre destination est dans six heures.

- Vous changez vos plans pour une autre ville, dont le bus part dans moins d’une heure.
- Vous cherchez quelque chose à faire pour tuer le temps d’ici là.
- Vous cherchez à tout prix un moyen de transport pour continuer immédiatement votre itinéraire prévu.

À l’issue de ce premier temps, quelles sont vos remarques, vos pensées ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Autodiagnostic 1, pour aller plus loin

Des propositions vous sont présentées par paires. Choisissez à chaque fois l'une des deux (soit A, soit B), celle qui vous ressemble le plus, qui correspond à votre pratique la plus commune, en étant le plus sincère possible avec vous-même, sans vous juger.

Mon week-end, en général

- 1A Mon week-end est toujours entièrement organisé à l'avance et je me sens bien comme cela.
- 1B Mon plaisir est de ne rien prévoir et de laisser venir les choses.
- 2A J'aime sortir pour assister à un spectacle.
- 2B J'aime regarder mes séries favorites.
- 3A Je préfère rester tranquillement à la maison.
- 3B Je préfère aller dans une autre ville pour assister à un festival.
- 4A J'aime faire les choses selon mon inspiration du moment.
- 4B J'organise l'emploi du temps de mes dimanches comme les jours de la semaine, avec des listes.

Mes vacances, en général

- 5A J'attends avec impatience mes vacances pour les sorties, le dépaysement, les surprises et rompre avec la routine.
- 5B J'attends avec impatience mes vacances surtout pour retrouver mes marques, souffler, me poser.
- 6A Je préfère aller tous les ans au même endroit.
- 6B Je préfère aller chaque année dans un nouveau lieu.
- 7A Ma valise est prête longtemps à l'avance, ainsi je n'oublie rien.
- 7B Certains dressent des listes pour ne rien oublier mais moi je préfère penser aux choses à prendre au moment de les mettre dans ma valise.

8A Je préfère utiliser la voiture : je peux ainsi suivre ma fantaisie.

8B Je préfère utiliser les transports en commun.

Lorsque je voyage, en général

9A J'adore les voyages organisés, ou semi-organisés : tout est prévu et je ne m'occupe de rien.

9B En voyage, je préfère être autonome et libre de faire à l'improviste, comme il me chante.

10A Lorsque je suis à l'étranger, c'est sur la route, façon routard.

10B Lorsque je suis à l'étranger, je m'installe dans un coin et je n'en bouge plus trop.

11A Je prends mon billet et décide sur place pour la suite.

11B Je réserve longtemps à l'avance. Cela m'angoisse de ne pas savoir où je vais dormir.

12A J'aime revenir plusieurs fois dans la même région ou ville : on n'en fait jamais le tour !

12B Ce qui me plaît c'est ce que je ne connais pas, et si possible des endroits peu touristiques.

Autodiagnostic 2, inspiré par le modèle OCEAN, et librement adapté d'après Plaisant¹

Vous allez trouver des qualificatifs qui peuvent ou non s'appliquer à vous. Soyez sincère et honnête avec vous-même. Écrivez devant chaque affirmation le chiffre indiquant combien vous approuvez ou désapprouvez cette affirmation par rapport à vous-même. Évitez au maximum le ni-ni pour avoir un résultat plutôt probant (privilégiez les scores 1, 2 ou 4 et 5).

Seulement deux traits de personnalité du modèle - Ouverture et Conscientieux - sont travaillés dans ce qui suit.

1. PLAISANT Odile, « Validation par Analyse Factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr) Analyse Convergente avec le NEO-PI-R. », *Annales Médico-psychologiques*, 2010, 168 (2).

	Je me vois comme quelqu'un qui	Je désapprouve fortement cette affirmation : 1	Je désapprouve un peu : 2	Ni l'un ni l'autre : 3	J'approuve un peu : 4	J'approuve fortement : 5
1	Travaille consciencieusement					
2	Est créatif, plein d'idées originales					
3	Peut être parfois négligent					
4	S'intéresse à de nombreux sujets					
5	Est fiable dans son travail					
6	Est ingénieux, une grosse tête					
7	A tendance à être désorganisé					
8	A une grande imagination					
9	A tendance à être paresseux					
10	Est inventif					
11	Persévère jusqu'à ce que sa tâche soit finie					
12	Apprécie les activités culturelles et esthétiques					
13	Est efficace dans son travail					
14	Préfère un travail simple et routinier					
15	Fait des projets et les poursuit					
16	Aime réfléchir et jouer avec des idées					
17	Est peu intéressé par tout ce qui est artistique					
18	Est facilement distrait					
19	A de bonnes connaissances en art, musique, ou en littérature					

Corrigé p. 47

EXERCICE 2

Le voyage mental

© Lionel Bellenger, *Libérez votre créativité.*

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).

Entraînez-vous individuellement ou donnez comme consigne à un 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.

Corrigé p. 51