



# Développement personnel

Pr R. ZAMMAR

1

## Objectifs pédagogiques

- Fixer des objectifs personnels & professionnels et un plan d'action pour les réaliser.
- Valoriser la communication verbale et non verbale au sein d'une équipe.
- Réfléchir sur ses acquis et ses atouts.
- Nommer et identifier les sources de stress.

Pr R. ZAMMAR

2

## Méthodologie d'enseignement

- Cours magistral
- Exercice individuel et de groupe
- Mini cas
- Travail sur documents

Pr R. ZAMMAR

3

## Plan

- Chapitre 1 : La personnalité et le concept de « Soi »
- Chapitre 2 : Les valeurs et les objectifs
- Chapitre 3 : La communication interpersonnelle
- Chapitre 4 : La gestion des émotions et du stress
- Chapitre 5 : Le bilan personnel et professionnel

Pr R. ZAMMAR

4

# Chapitre 1 : La personnalité et le concept de « Soi »

Pr R. ZAMMAR

5

## Objectifs pédagogiques

- Expliquer les origines fondamentales des facteurs déterminants de la personnalité
- Connaître les trois composantes de soi
- Connaître les états du moi d'après l'analyse transactionnelle

Pr R. ZAMMAR

6

## Plan

1. Concepts clés
2. La personnalité
  - 2.1 Qu'est-ce que la personnalité ?
  - 2.2. Les facteurs déterminants de la personnalité
  - 2.3. L'iceberg de la personnalité
  - 2.4. Quelques typologies de la personnalité
3. Le concept de soi
  - 3.1. Les composantes de soi
  - 3.2. Le soi privé et le soi public
4. L'analyse transactionnelle
  - 4.1. L'état du moi Parent
  - 4.2. L'état du moi Adulte
  - 4.3. L'état du moi Enfant

Pr R. ZAMMAR

7

## 1. Concepts clés

- Un **individu** est une entité composée d'un corps, d'un cerveau (lieu principal d'élaboration des rationalités et de la coordination des conduites) et d'un cœur (lieu des affects ou des sentiments qui vont conduire l'individu à agir, tout autant que son cerveau).
- Le **tempérament** est l'ensemble des dispositions apparemment innées dont est doté l'enfant dès son plus jeune âge.
- Une **attitude** est une disposition d'esprit positive ou négative à l'égard d'une personne ou d'un objet de l'environnement
- Le **comportement**, c'est ce que les autres observent chez un individu.
- L'**aptitude** est la prédisposition d'un individu à apprendre quelque chose.
- La **capacité** est la faculté d'accomplir des tâches inhérentes à un poste donné.

Pr R. ZAMMAR

8

## 2. La personnalité

### 2.1. Qu'est ce que la personnalité?

La **personnalité** est le profil global d'un individu, une combinaison de traits qui font de lui un être unique par la manière qu'il a de se comporter et d'entrer en relation avec autrui.

Pr R. ZAMMAR

9

## 2. La personnalité

### 2.1. Qu'est ce que la personnalité?

Pour Salvador Maddi, « vue de l'extérieur, la personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui détermine les points communs et les différences du comportement psychologique – pensées, sentiments et actions – des gens, comportement qui présente une continuité dans le temps et ne peut être aisément attribué aux seules pressions sociales et biologiques du moment ».

- Source: Maddi S. R., (1980). *Personality Theories, A Comparative Analysis*, 4e éd., Homewood, Ill., Dorsey.

Pr R. ZAMMAR

10

## 2. La personnalité

### 2.2 Les facteurs déterminants de la personnalité

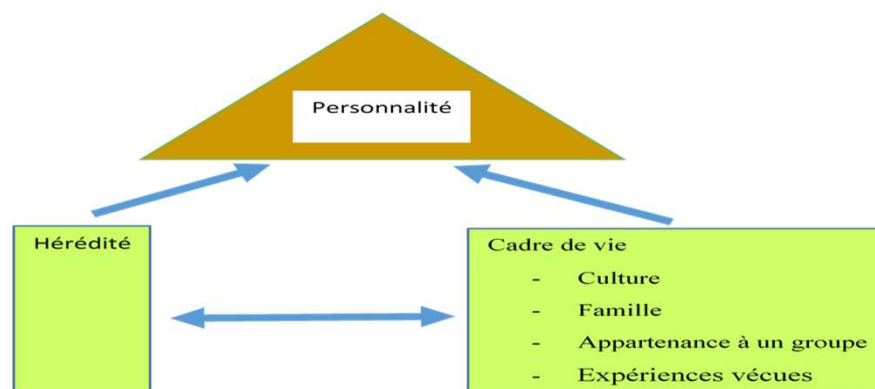
- Les principaux déterminants de la personnalité sont l'hérédité et le cadre de vie qui comprend la culture, la famille, l'appartenance à un groupe ainsi que les expériences vécues (voir figure 1).

Pr R. ZAMMAR

11

## 2. La personnalité

Figure 1. Les déterminants de la personnalité



Source: Hellriegel D., Slocum J.W. (2006). Management des organisations, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles: Editions De Boeck Université.

Pr R. ZAMMAR

12

## 2. La personnalité

### A. L'hérédité

- Nous avons tous vu un enfant être comparé à ses parents : « Il est aussi grand que son père », « Il a les mêmes yeux que sa mère ». Lorsque l'enfant est plus vieux, les comparaisons portent davantage sur sa personnalité : « Il est colérique comme sa mère », « Il est sociable comme son père ».
- L'hérédité influence directement et indirectement la personnalité. En effet, les gènes peuvent influencer directement sur certains facteurs intrinsèques qui deviennent une partie inhérente de la personnalité ; on n'a qu'à penser à l'agressivité, à l'aptitude musicale ou à la facilité en mathématiques.

Pr R. ZAMMAR

13

## 2. La personnalité

### B. Cadre de vie

- **La culture:** La culture exerce une influence marquée sur le développement de la personnalité.
- Elle peut être définie comme l'ensemble des valeurs qui conditionnent les comportements et les attitudes, acceptables ou non, des membres d'une société.
- *Par exemple, La culture américaine récompense généralement les gens pour leur indépendance et leur compétitivité, tandis que la culture japonaise le fait habituellement pour ceux qui montent un esprit coopératif et orienté vers le groupe.*

Pr R. ZAMMAR

14

## 2. La personnalité

- **La famille:** joue un rôle marquant dans le développement de la personnalité, puisque les premiers contacts significatifs de l'enfant surviennent avec les membres de sa famille immédiate.
- L'influence des parents est par ailleurs déterminante : ce sont eux qui lui servent de modèle.
- L'enfant imite ses parents par apprentissage; il calque aisément leur manière d'exprimer les émotions et reproduit fidèlement leur langage non verbal.
- Les parents ont aussi une influence considérable sur le développement de la personnalité de l'enfant lorsqu'ils tentent, par des renforcements et des punitions, de lui enseigner ce qui est bien et ce qui ne l'est pas.

Pr R. ZAMMAR

15

## 2. La personnalité

- La situation familiale constitue une cause importante des différences de personnalité. Par exemple, la taille, le niveau socio-économique, la race et l'implantation géographique de la famille, l'ordre de naissance dans la famille, le niveau de formation des parents, etc sont autant de critères qui exercent d'influences sur la formation de la personnalité.
- Un individu qui grandit au sein d'une famille démunie fait des expériences et a des possibilités différentes de celui élevé au sein d'une famille aisée.

Pr R. ZAMMAR

16



## 2. La personnalité

- **L'appartenance à un groupe:** Le premier groupe auquel la plupart des individus appartiennent est la famille. Rapidement, les enfants font partie de groupes sportifs ou de loisirs et de divers autres groupes à l'intérieur de l'école. Chaque groupe impose ses règles de comportement en récompensant ce qui est jugé approprié et en sanctionnant les comportements qui dérivent de la norme. Les normes d'un groupe et les rôles qui leur sont associés favorisent la consolidation de certains traits de personnalité.

Pr R. ZAMMAR

17

## 2. La personnalité

- **Les expériences vécues:** Chacun, selon sa personnalité, a accumulé un bagage de connaissances, d'expériences heureuses ou malheureuses, de succès et d'échecs qui constitue le canevas de l'image qu'il se fait de lui-même.
- Par exemple, une personne qui a subi de nombreux échecs peut manifester un manque de confiance qui l'empêche de relever des défis et de se recréer un bassin d'expériences positives. D'autre part, une personne qui obtient une reconnaissance manifeste pour ses efforts, et qui concrètement connaît du succès, se construit une bonne confiance en elle.

Pr R. ZAMMAR

18

## 2. La personnalité

Donc comment se détermine la personnalité d'un humain? Est-elle héritée ou déterminée par des facteurs génétiques ou se forme-t-elle après des années d'expérience?

Pour certains la personnalité est héréditaire; pour d'autres, les expériences d'une personne la déterminent. Mais on peut défendre l'idée selon laquelle la personnalité est déterminée à la fois par l'hérédité (les gènes) et l'environnement (famille, culture, groupe, expériences).

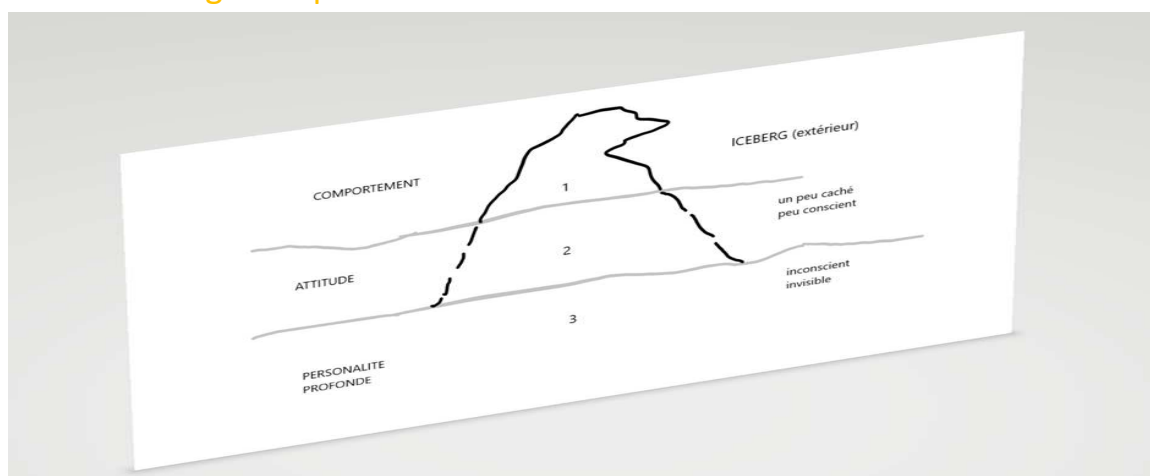
Pr R. ZAMMAR

19

## 2. La personnalité

### 2.3 L'iceberg de la personnalité

Figure 2. L'iceberg de la personnalité



Source: Chalvin D. (2009 ). Les outils de base de l'analyse transactionnelle. ESF éditeur

Pr R. ZAMMAR

20

## 2. La personnalité

- Un être humain peut avoir un comportement différent de l'attitude qu'il souhaite et qu'une personne peut être différente de ses attitudes et comportements.
- Tel l'iceberg, il existe **un premier niveau** et observable qui représente les **comportements extérieurs**.
- Le **deuxième niveau**, moins visible et peu conscient, représente **l'état d'esprit, l'intention, l'attitude**. La personne peut assez facilement en être consciente. L'interlocuteur peut le voir chez son vis-à-vis ou le sentir et le deviner
- *Par exemple, cette personne a l'air extérieurement très sévère et autoritaire mais on sent, par derrière, qu'elle a très peur et manque d'assurance.*
- Le **niveau 3** représente la **personnalité profonde**, le noyau dur qui ne change pas sans une intervention thérapeutique longue et lourde.

Pr R. ZAMMAR

21

## 2. La personnalité

### 2.4. Quelques typologies de la personnalité

- A. Le modèle des Big Five
- B. La personnalité A et la personnalité B
- C. La personnalité proactive
- D. La personnalité machiavélique
- E. Le modèle de Myers-Briggs

Pr R. ZAMMAR

22

## 2. La personnalité

### A. Le modèle des Big Five

- Au début des années 1990, des études ont permis d'élaborer un modèle de personnalité à cinq facteurs qui synthétise les listes interminables et les ramène à cinq grandes dimensions, appelées les « Big Five »<sup>1</sup>. Ces facteurs sont:
- *L'extraversion et l'introversion*
- *L'amabilité et le manque d'amabilité*
- *L'application et l'inapplication*
- *La stabilité et l'instabilité émotionnelle*
- *L'ouverture et la fermeture à l'expérience*

<sup>1</sup>M. R. Barrick et M. K. Mount, «The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta Analysis ». *Personnel Psychology*, vol. 44. 1991, p. 1-26; M. R. Barrick et M. K. Mount. « Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance ». *Journal of Applied Psychology*, février 1993, p. 111-118.

## 2. La personnalité

- 1. *L'extraversion et l'introversion.*** Cette dimension concerne la facilité ou la difficulté qu'a une personne à entrer en relation avec les autres. La personne extravertie est communicative, sociable et assurée. Au contraire, la personne introvertie est timide, réservée et calme.
- 2. *L'amabilité et le manque d'amabilité.*** Cette dimension a trait à la tendance plus ou moins grande qu'a une personne de se montrer plaisante avec les autres. La personne présentant un haut degré d'amabilité est facile à vivre, confiante et coopérative. À l'inverse, la personne manifestant un faible degré d'amabilité est déplaisante, froide, voire hostile.
- 3. *L'application et l'inapplication.*** Cette dimension renvoie au degré plus ou moins grand de fiabilité d'une personne, à son sens des responsabilités et à sa persévérance. Une personne appliquée est responsable, fiable et persévérante. Au contraire, une personne manquant d'application est négligente, désorganisée et peu fiable.

## 2. La personnalité

**4. La stabilité et l'instabilité émotionnelle.** Cette dimension correspond à la capacité plus ou moins grande d'une personne à maintenir un équilibre émotif, malgré les aléas de la vie. La personne stable émotionnellement est sereine, stable et détendue. À l'inverse, la personne instable émotionnellement manifeste une humeur plutôt fluctuante et se montre nerveuse.

**5. L'ouverture et la fermeture à l'expérience.** Cette dernière dimension concerne l'intérêt que porte une personne à la nouveauté et donc sa tolérance aux changements. La personne ouverte à l'expérience est imaginative, curieuse et créative. En revanche, la personne fermée résiste aux changements et manifeste une préférence pour la routine, le statu quo et les situations présentant peu d'incertitudes.

Pr R. ZAMMAR

25

## 2. La personnalité

### B. La personnalité de type A et la personnalité de type B

#### Type A

1. Sont constamment en mouvement, se déplacent et mangent rapidement.
2. Trouvent que les choses ne vont jamais assez vite.
3. Se forcent à penser ou à faire deux choses en même temps.
4. Ne profitent pas de leur temps libre.
5. Sont obsédés par les chiffres, évaluant leur succès en termes de quantité de choses acquises.

#### Type B

1. N'ont jamais de sensation d'urgence.
2. N'éprouvent pas le besoin de mettre en avant ou de justifier leurs réussites ou leurs actes.
3. S'amusent pour le plaisir et pour la détente, sans vouloir montrer leur supériorité à tout prix.
4. Savent profiter de leur temps libre sans culpabiliser.

Pr R. ZAMMAR

26

## 2. La personnalité

### C. La personnalité proactive

- La **personnalité proactive** caractérise l'individu disposé à agir en vue de modifier son environnement. Les individus ayant une forte personnalité proactive reconnaissent les occasions qui se présentent et les saisissent, font des gestes concrets et persèverent jusqu'à l'obtention d'un changement notable. Au contraire, les individus non proactifs ne perçoivent pas les occasions à saisir et ne peuvent donc pas agir pour apporter des changements à leur situation. Passifs et paralysés, ils préfèrent s'adapter aux circonstances plutôt que les changer.
- Une personnalité proactive prend des initiatives, s'engage activement dans la résolution de problèmes, réalise un bon rendement. Elle est associée à la créativité, au leadership et à une carrière couronnée de succès.

Pr R. ZAMMAR

27

## 2. La personnalité

### D. La personnalité machiavélique

Le **machiavélisme** tient son nom de Nicolas Machiavel (1469-1527). Une personne très encline au machiavélisme aborde les situations avec logique et sang-froid et n'hésite pas à mentir pour atteindre ses objectifs<sup>1</sup>. Peu soucieuse de loyauté, d'amitié et des opinions d'autrui, elle se sent rarement liée par ses promesses et excelle dans l'art de manipuler les gens. Elle pourra dire ou faire tout ce qu'elle estime nécessaire pour arriver à ses fins.

Au contraire, la personne très peu machiavélique sera portée à respecter les règles de l'éthique et à refuser de mentir ou de tricher.

<sup>1</sup> Richard Christie et Florence L. Geis, (1970). *Studies in Machiavellianism*, New York. Academic Press.

Pr R. ZAMMAR

28

## 2. La personnalité

### E. Le modèle de Myers-Briggs

Le modèle de Myers-Briggs met en complémentarité quatre dimensions fondamentales, permettant de définir la façon dont une personne appréhende la réalité. Ces dimensions sont la source d'énergie (extraversion vs introversion), la perception de l'information (sensation vs intuition), le mode de prise de décision (pensée vs sentiment) et l'orientation vers le monde externe (jugement vs perception).

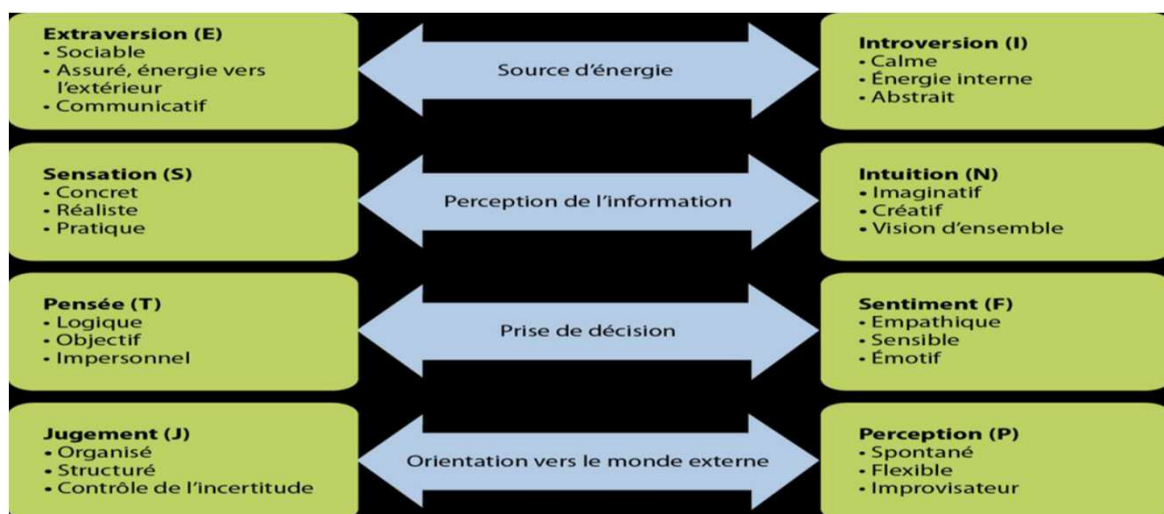
Par le croisement de ces quatre dimensions et de leurs pôles respectifs, on obtient 16 types de personnalité, chacun définissant un registre particulier de rapport au monde (voir Figure 2).

Pr R. ZAMMAR

29

## 2. La personnalité

Figure 3. L'indicateur typologique de Myers-Briggs



Source : S.L. McSHANE, S.L. STEEN et C. BENABOU, Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2013, p. 97.

Pr R. ZAMMAR

30

## 2. La personnalité

- Ainsi, si une personne a un profil de personnalité ESFP, c'est parce qu'elle est sociable (E), réaliste (S), sensible (F) et spontanée (P). Les personnes qui ont ce profil sont habituellement agréables à côtoyer et elles aiment être entourées et travailler en équipe. De plus, elles affichent habituellement une bonne satisfaction au travail et ont une propension à l'innovation.

Pr R. ZAMMAR

31

## 3. Le concept de soi

### 3.1. Les trois composantes fondamentales de soi

Les pensées, les sentiments et les comportements présentent les trois composantes de **soi**.

- **La première composante est cognitive** et est liée aux pensées ou idées de la personne. L'ensemble des idées que chaque individu a sur lui-même est appelé la connaissance de soi.
- **La deuxième composante est de nature affective**. Les idées sur soi s'accompagnent de sentiments positifs ou négatifs qui ont des effets sur nos conduites. Ces sentiments découlent d'un processus d'évaluation ou d'appréciation que chacun effectue envers lui-même et qui aboutit à un certain degré d'estime de soi.
- **La troisième composante de soi est de nature comportementale** et a trait aux actions effectuées en situation interpersonnelle. Les idées que chacun a de lui-même et qui permettent de le définir sont relatives à son soi intérieur intime et aussi à son soi social, c'est-à-dire la dimension de lui-même qu'il présente aux autres. La composante comportementale de soi indique la présentation de soi.

Pr R. ZAMMAR

32



### 3. Le concept de soi

#### 3.2. Le soi privé et le soi public

- Le soi privé est constitué par les aspects du soi invisibles aux autres, telles que les croyances, les sentiments, les pensées ou les valeurs personnelles.
- Le soi public est constitué par les aspects du soi visibles aux autres tels que le comportement ou l'apparence physique.

Pr R. ZAMMAR

33

### 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

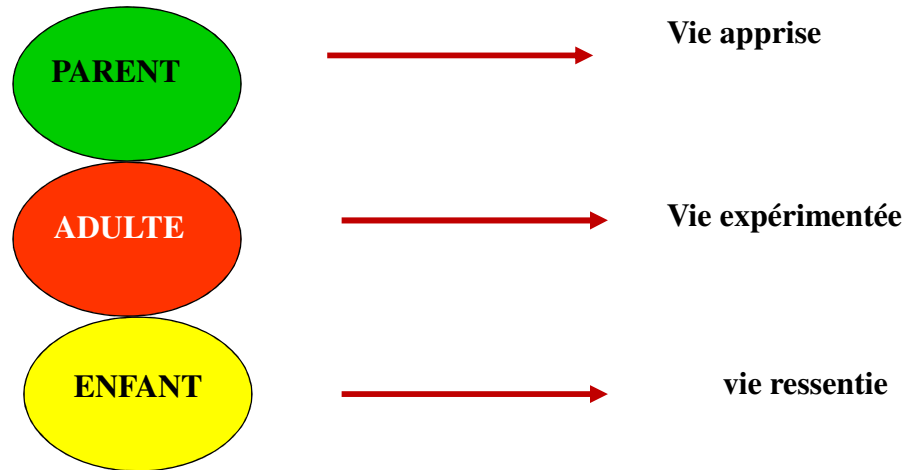
- L'analyse transactionnelle (A.T) a été créée par le médecin psychiatre américain Eric Berne dans les années 1950. Selon la théorie de cette analyse, l'ensemble des expériences par lesquelles est passé un individu et les émotions et les sentiments qui lui sont rattachés constituent sa personnalité qui est divisée en trois états correspondant à des comportements, des attitudes et des émotions distincts et observables.
- D'après Eric Berne, il y a trois états du moi :
  - le Parent qui est le domaine de l'appris ;
  - l'Adulte qui est le domaine de l'expérimenté ;
  - l'Enfant qui est le domaine du ressenti.

Pr R. ZAMMAR

34

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

### Les Etats du Moi de l'A.T



Pr R. ZAMMAR

35

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

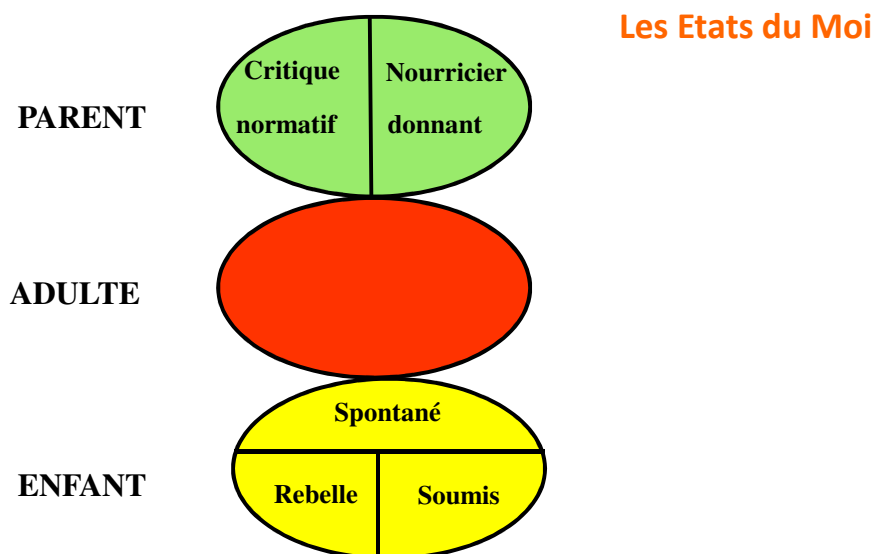
### Les Etats du Moi de l'A.T

ÉTAT	POSITION	CORRESPONDANCES
<b>PARENT</b>	<b>CE QUI EST APPRIS</b>	<b>VALEURS NORMES RÈGLES</b>
<b>ADULTE</b>	<b>EXPÉRIMENTÉ</b>	<b>ANALYSE LOGIQUE PRÉVISION</b>
<b>ENFANT</b>	<b>RESSENTI</b>	<b>ÉMOTIONS RÉFLEXES CRÉATIVITÉ</b>

Pr R. ZAMMAR

36

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi



Pr R. ZAMMAR

37

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

### 4.1. L'état du moi Parent

Il se développe à partir de l'enfance et il est constitué par les attitudes, les façons d'être, les préceptes et les sentiments affichés par les parents ou par les autres figures d'autorité. C'est un état appris et imité. Il se subdivise en deux parties :

- le Parent nourricier : qui encourage, protège, rassure...
- le Parent normatif ou critique : qui fixe des règles, critique, ordonne, punit...

Le Parent se caractérise par son assurance, sa voix grave et par le fait qu'il se fait écouter lorsqu'il parle.

Pr R. ZAMMAR

38

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

La figure ci-après illustre les différents types de parents

Figure 4. Les différents types de parents

Je vais vous aider à le faire	Parent nourricier positif (conseiller)	Parent normatif positif (protecteur)	Ce que vous avez fait est mauvais, voici ce qu'il faut faire
Ne vous en faites pas, je vais le faire à votre place	Parent nourricier négatif (sauveur)	Parent normatif négatif (persécuteur)	Ce que vous avez fait est mauvais, recommencez

Source: Zammar R et Lahbous M. (2013). Management d'équipe: mode d'emploi. Rabat: Dar AlKalam

Pr R. ZAMMAR

39

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

### 4.2. L'état du moi Adulte

Cet état commence à se développer à partir de 18 mois, quand commençant à marcher, l'enfant est en mesure d'expérimenter la réalité par lui-même. À la différence des deux autres états, l'Adulte est le seul état susceptible d'évoluer.

L'Adulte observe, s'informe, réfléchit, prend des décisions et fait des prévisions. Cet état se caractérise par son objectivité, son absence d'émotion, son attitude d'écoute, son regard et sa voix neutre.

Pr R. ZAMMAR

40

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

### 4.3. L'état du moi Enfant

Cet état se forme entre la naissance et environ six ans. Il est constitué par les expériences vécues par l'enfant, par les réactions et les émotions qui y sont rattachées et par la vision de l'enfant lui-même par rapport aux autres et ce qu'il a acquis suite à ces expériences.

L'enfant comporte deux parties :

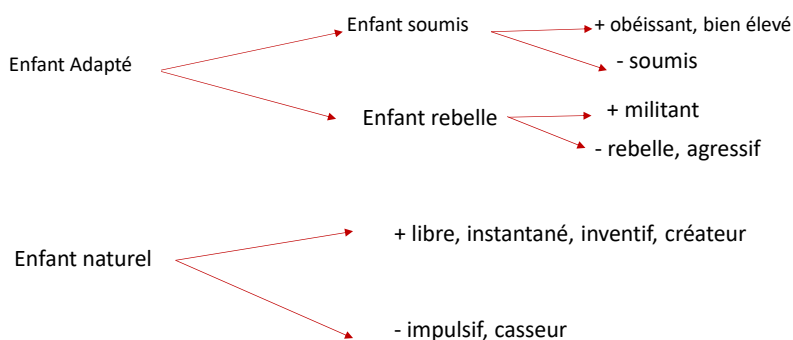
- l'Enfant adapté qui représente le résultat de l'apprentissage de l'enfant par rapport à la vie et aux exigences des autorités extérieures. Il peut être :
  - soumis quand il se plie à ces exigences ;
  - rebelle quand il s'y oppose ;
- l'Enfant naturel (ou spontané) qui exprime spontanément ses sentiments. Chez l'adulte, l'enfant naturel est repérable lorsque la personne exprime ses émotions (éclats de rires, pleurs, saut,...). C'est le siège de l'intuition et de la création. L'état Enfant se caractérise par sa voix aigue et ses comportements traduisant ses émotions.
- La figure suivante illustre les différents types de l'état Enfant

Pr R. ZAMMAR

41

## 4. L'analyse transactionnelle et les états du moi

Figure 5. Les différents types de l'Enfant



Source: Zammar R et Lahbous M. (2013). Management d'équipe: mode d'emploi. Rabat: Dar AlKalam

Pr R. ZAMMAR

42