

ENTREPRISE

MICHAEL CAMARDESE  
CHRISTELLE VANDRILLE

AVEC UN PLAN  
D'AUTOFORMATION  
ET DES EXERCICES  
CORRIGÉS

# Libérer la parole dans l'entreprise



Oser dire pour renforcer  
l'efficacité du collectif

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf  
EDITEUR



**MICHAEL CAMARDESE  
CHRISTELLE VANDRILLE**

# **Libérer la parole en entreprise**

**Oser dire pour renforcer  
l'efficacité du collectif**

**esf**  
EDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault

Édition : Claire Cabaret

Relecture – correction : Laurence Petit, Marie-Luce Nemo

Composition : Myriam Dutheil

© 2015, ESF éditeur

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

1<sup>re</sup> édition 2015

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

ISBN : 978-2-7101-3622-4

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 ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, les auteurs ont conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

**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

# Plan d'autoformation

Ce livre est constitué de **trois parties** :

– **La première partie**, intitulée « Comprendre les enjeux », apporte des éléments théoriques sur les relations humaines utilisées en coaching indispensables avant toute mise en pratique.

– **La deuxième partie**, intitulée « Mettre en pratique », propose des outils permettant de libérer la parole dans les échanges collectifs.

– **La troisième partie**, intitulée « Pour aller plus loin », regroupe les annexes permettant de visualiser un programme type de formation, un lexique des mots-clés et une bibliographie afin d'approfondir certains thèmes porteurs.

## Comment se servir de ce manuel de formation ?

- 1 Lire l'intégralité** de la première partie.
- 2 Relire le chapitre 4** « Comment apprendre à se connaître par l'oser dire ? », sa partie 3 « La gestion des émotions » et sa partie 2 « Les batteries tête-cœur-corps ».  
**Faire l'exercice 5** « Savoir parler de soi ».
- 3 Relire le chapitre 5** « Comment évoluer pour oser dire ? » et sa partie 6 « La quête d'identité pour oser s'affirmer ».  
**Relire également le chapitre 6** « Comment accroître sa confiance par l'oser dire ? » et sa partie 6 « L'oser dire comme levier du management ».  
**Faire l'exercice 4** « Oser donner son opinion ».
- 4 Relire le chapitre 2** « Pourquoi "oser dire" ? » et sa partie 1 « Le verbal et le non-verbal ».  
**Relire le chapitre 6** « Comment accroître sa confiance par l'oser dire ? » et sa partie 5 « L'expérience et l'expertise ».  
**Faire l'exercice 1** « Oser s'exprimer en confiance ».
- 5 Relire le chapitre 3** « Comment décrypter les jeux de rôle ? », sa partie 1.3 « Les trois façons d'être » et sa partie 2 « Impacts des transactions et des ricochets sur autrui ».

**Relire le chapitre 5** « Comment évoluer pour oser dire ? » et particulièrement sa partie 1 « L'équilibre physiologique et l'équilibre organisationnel » et sa partie 2 sur « Se protéger, se permettre et s'autoriser à oser dire dans un échange conflictuel ».

**Faire l'exercice 2** « Oser s'exprimer pendant un conflit ».

**6** **Relire le chapitre 1** « Comment comprendre mon rôle dans l'organisation ? » et particulièrement sa partie 2 « La systématique et l'organisation ».

**Relire le chapitre 6** « Comment accroître sa confiance par l'oser dire ? » et surtout sa partie 6 « L'oser dire comme levier du management ».

**Faire l'exercice 3** « Optimiser la coopération entre ressources internes et externes »

**7** **Relire le chapitre 6** « Comment accroître sa confiance par l'oser dire ? » et particulièrement sa partie 6 « L'oser dire comme levier du management ».

**Relire ensuite le chapitre 5** « Comment évoluer pour oser dire ? » et notamment sa partie 1 « L'équilibre physiologique et l'équilibre organisationnel » ainsi que sa partie 3 « Changement et non-changement ».

**Faire l'exercice 6** « Oser dire et oser faire dans un contexte de mixité ».

**8** Relire l'ensemble du livre.

Enfant j'ose,  
Parent je dis,  
Adulte j'ose dire.

*Les auteurs*



# Table des matières

<b>Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?</b> .....	3
<b>Plan d'autoformation</b> .....	4
<b>Préface</b> .....	9

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

<b>Introduction</b> .....	15
Chapitre 1. <b>Comment comprendre mon rôle dans l'organisation ?</b> .....	17
1. Ma place dans l'entreprise .....	18
2. La systémique et l'organisation .....	20
3. Les cinq temps de Berne .....	25
4. Le constructivisme .....	28
5. Interactions, équilibres et déséquilibres .....	31
6. L'intuition .....	36
Chapitre 2. <b>Pourquoi « oser dire » ?</b> .....	39
1. Le verbal et le non-verbal .....	42
2. Décrypter le non-verbal par une approche coaching .....	48
3. Rumeurs et non-dits .....	53
4. Le parti pris d'oser dire .....	58
Chapitre 3. <b>Comment décrypter les jeux de rôle ?</b> .....	61
1. Les concepts de l'analyse transactionnelle .....	61
2. Impacts des transactions et des ricochets sur autrui .....	72
Chapitre 4. <b>Comment apprendre à se connaître par l'oser dire ?</b> .....	77
1. Relier mes acquis à l'oser dire .....	77
2. Les batteries tête-cœur-corps .....	78
3. La gestion des émotions .....	83
4. Le manager qui dit non .....	88
5. Le manager qui dit oui .....	92

Chapitre 5.	<b>Comment évoluer pour oser dire ?</b> .....	95
	1. L'équilibre physiologique et l'équilibre organisationnel .....	95
	2. Se protéger, se permettre et s'autoriser à oser dire dans un échange conflictuel .....	99
	3. Changement et non-changement .....	107
	4. Dualité de la peur et de l'envie pour évoluer dans le temps .....	108
	5. Créativité et changement .....	109
	6. La quête d'identité pour oser s'affirmer .....	111
Chapitre 6.	<b>Comment accroître sa confiance par l'oser dire ?</b> .....	117
	1. Les piliers fondateurs de l'estime de soi .....	117
	2. L'équilibre de l'estime de soi .....	119
	3. Les quatre grands types d'estime de soi .....	119
	4. L'affirmation de soi .....	121
	5. L'expérience et l'expertise .....	121
	6. L'oser dire comme levier du management .....	126
<b>Conclusion</b>	.....	131

## **2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique**

Exercice 1.	<b>Oser s'exprimer en confiance</b> .....	135
Exercice 2.	<b>Oser s'exprimer pendant un conflit</b> .....	138
Exercice 3.	<b>Optimiser la coopération entre ressources internes et externes</b> ...	141
Exercice 4.	<b>Oser donner son opinion</b> .....	146
Exercice 5.	<b>Savoir parler de soi</b> .....	149
Exercice 6.	<b>Oser dire et oser faire dans un contexte de mixité</b> .....	153
<b>Corrigé des exercices</b>	.....	157

## **3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

<b>Programme d'un stage de formation de trois jours</b>	.....	167
<b>Lexique</b>	.....	171
<b>Bibliographie</b>	.....	173

# Préface

« Quand une personne vit pleinement,  
les autres en font autant. »  
Clarissa Pinkola Estés

À l'ère de la communication, le parler-vrai dans les organisations est paradoxalement un voyage risqué au pays de l'absurde et de l'étrangeté des relations professionnelles.

Et pourtant, les enjeux du développement relationnel, c'est-à-dire l'approfondissement de la qualité des échanges entre toutes les personnes, sont au cœur de l'évolution des organisations.

Savoir dialoguer sur le sens du projet commun, s'accorder, en toute transparence, sur des principes de fonctionnement collectif sont des compétences qui s'appuient sur la capacité à *oser dire*. Cette capacité est essentielle afin que chacun puisse jouer pleinement son rôle et contribuer à son devenir et à celui de son organisation.

Le défi réside ici dans la complexité des lois de l'échange – dire *et* écouter, donner *et* recevoir – ainsi que dans la grande difficulté à comprendre *et* à se faire comprendre.

Sans doute avez-vous déjà assisté ou participé à une conversation de ce type :

« Est-ce que tu lui as dit ? »

– Non, je lui ai fait comprendre ! »

Ce « je lui ai fait comprendre » s'appuie sur une forme de savoir issu du « bon sens populaire » : dans un message, le non-verbal l'emporte sur le verbal.

En fait, les recherches sur l'impact de la communication confirment ce bon sens. Les mots utilisés influencent 7 % de la compréhension alors que le non-verbal, composé des gestes et de la posture, joue pour 55 %, et la tonalité et le rythme pour 38 %.

Cela veut-il dire que pour bien se faire comprendre, les mots sont inutiles ?

La compréhension du non-verbal est-elle à l'abri de tous les « pièges » ?

Eh bien non, un ton, un rythme, un geste, sont comme les mots, perçus à travers notre grille de lecture personnelle de la réalité. Ainsi, un message non verbal, comme tout message, court le risque d'être (mal) interprété.

Si toute réelle compréhension est un pari quasi impossible à relever, comment alors *oser* prendre le risque d'*oser dire* ?

C'est le projet de cet ouvrage : créer les conditions permettant de désamorcer les nombreux pièges de la communication, d'éviter les « malentendus » et d'apprendre comment « *oser dire dans les organisations* ».

Plus qu'un « kit de communication », de plus à l'efficacité improbable, Christelle Vandrille et Michael Camardese nous proposent, au-delà de simplement les comprendre, de « danser » avec les enjeux paradoxaux qui traversent l'entreprise.

Afin de renouveler les relations au sein d'une équipe, il est puissant, selon eux, de commencer par se relier autrement à soi et aux autres. Il s'agit ici d'aller au-delà de la seule affirmation de soi qui ne prendrait pas en compte son environnement.

Le parti pris courageux et innovant de l'approche de Christelle et de Michael est de nous inviter à entrer dans un véritable temps de « partage dans l'ici et maintenant » des différents niveaux d'interprétation de ce qui est dit, tout en se centrant en priorité sur le maintien de sa relation à autrui.

Selon eux, ce dialogue avec échange de feed-back et partage du vécu est facilité par l'alignement de notre pensée, de nos émotions et de nos actes. Cet alignement se traduit par la cohérence des mots, des gestes, de la posture, de la tonalité et du rythme qui composent l'ensemble de ce que je communique aux autres.

Je vous laisse le plaisir de découvrir les multiples outils et supports qui sont présentés avec générosité par les deux auteurs. Ils vous offrent la riche palette de leurs expériences menées dans des contextes et des éclairages différents.

Dans les derniers chapitres, ils proposent une série d'exercices simples et stimulants afin « d'expérimenter plutôt que d'apprendre, d'oser le ressenti plutôt que de vouloir comprendre, d'accepter de se laisser surprendre plutôt que de vouloir prévoir ».

Cette approche exigeante repose, en effet, sur certaines valeurs : courage, lucidité et discernement pour aborder la grande complexité du « *oser dire en étant soi, dans les organisations* ».

Même quand nos intentions sont pures, le poids des habitudes est si prégnant que les rapports de force anciens demeurent. Les auteurs nous donnent des clés précieuses pour, dans un premier temps, se libérer de l'emprise de nos constructions mentales fondées sur nos vécus de rapports de force destructeurs. Puis *oser écouter* son ressenti, celui de son cœur comme celui de son ventre, puisque les neurosciences ont confirmé que ces organes comportent également des neurones et produisent de la pensée. Puis, enfin, retrouver la simplicité dans ses rapports avec soi et avec les autres, et pourquoi pas rire ensemble de nos maladresses communes.

Oser un premier livre, le concevoir à deux tout en s'exprimant d'une seule voix derrière un « nous » pudique et puissant, aller plus loin dans le paradoxe en utilisant l'écrit pour encourager le « dire », c'est faire preuve de beaucoup d'audace.

Les auteurs, Christelle et Michael, n'en manquent pas. En ce sens, ils sont cohérents avec le contenu de leur ouvrage, qui nous encourage à *oser* affirmer ce que nous sommes, à *oser* prendre parti et à le *dire* haut et clair. Dire tout ceci, c'est prendre le risque de se dévoiler et de se montrer vraiment.

Risque ? Quel risque en fait cet *oser dire* vient-il réveiller ?

Le mot « risque » est un mot ambigu, polarisé par l'idée de danger, d'une part, et par l'idée d'opportunité, de « chance », d'autre part. Il est donc potentiellement porteur « d'ombre et de lumière ».

« Risque », le pôle ombre, réactive nos peurs les plus anciennes parmi lesquelles celle de se montrer vulnérable sous le regard des autres, proches ou inconnus dont nous craignons le jugement et parfois le rejet.

« Chance », le pôle lumière, se nourrit lui de la possibilité que la chance nous soit favorable pour oser avancer dans notre propre voie. Pour aller plus loin dans ce côté lumière et oser saisir cette chance, je vous propose de regarder ce que révèlent les anagrammes d'OSER.

Avec les lettres d'OSER, il est d'abord possible d'écrire ROSE...

ROSE, une fleur fragile, certes, mais qui s'ouvre pleinement au monde et lui offre généreusement son parfum et sa beauté...

Avec les lettres d'OSER, il est aussi possible d'écrire ÉROS...

ÉROS, comme la pulsion qui pousse vers le plaisir, le partage de sens, et surtout qui fait se sentir pleinement vivant.

Alors, prêt à saisir cette chance et à répondre à l'invitation de cet ouvrage ?

Prêt à ouvrir des pistes encore inexplorées afin de trouver d'abord votre voix, puis les mots pour dire avec authenticité votre différence, votre ressenti et ce qui vous anime au plus profond de vous ?

À chacun de retrousser ses manches joyeusement pour expérimenter à sa façon cet *oser dire* qui est un des principes fort d'un nouveau leadership collectif que je nomme : le leadership du vivant<sup>1</sup>.

Danièle Darmouni,  
International Mozaik,  
l'école du devenir.

---

1. Danièle DARMOUNI, *Le Leadership du vivant. Une pédagogie du devenir*, L'Harmattan, 2013.

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX





# Introduction

Une entreprise est un lieu de vie. Nous y nouons des amitiés, y connaissons des déceptions et y partageons beaucoup de notre vie personnelle. Aussi, considérer son lieu de travail comme un territoire étranger à soi et vouloir *tronçonner* sa façon d'être en conséquence est une des sources de nos dysfonctionnements internes. Il est possible d'apprendre à y rester soi tout en gardant à l'esprit les codes à respecter dans cet environnement particulier qu'est le monde du travail.

Les conflits et jeux d'influence existent dans toutes nos relations avec autrui, leurs présences dans les entreprises n'en sont qu'une énième déclinaison. Toutefois, les impacts ressentis sont exacerbés par des notions économiques, politiques et sociales. Celles-ci sont cultivées et entretenues au gré des époques.

*Libérer sa parole dans l'entreprise* n'est pas qu'une considération de soi pour soi. Elle contribue à *tirer le collectif vers le haut*, comme il est de coutume de le dire dans le monde du sport. Pour ce faire, dire ce que l'on ressent et ressentir ce que l'on dit constituent une voie possible pour asseoir une autre estime de soi, se faire confiance et accorder sa confiance aux autres.

À travers cet ouvrage, nous vous proposons de vous accompagner sur une voie atypique et audacieuse, mais qui ne vous est pas inconnue pour autant. Nous nous sommes tous essayés à l'emprunter, mais n'avons peut-être pas bénéficié des points de repère suffisants pour *oser dire*.

Vigilants aux ressources personnelles et à l'environnement dans lequel chacun évolue, nous avons choisi de vous transmettre *crescendo* des clés pour oser échanger avec vos collègues et collaborateurs.

Car changer ne concerne pas que soi ; modifier les interactions implique de créer de nouveaux liens avec des collaborateurs côtoyés parfois depuis des années. Il est donc important de respecter son *écologie*<sup>1</sup> et celle de ses pairs... Les rapports humains apprécient peu les changements de cap brutaux.

---

1. Cf. Lexique.

Respectueux de vous-même et des autres, vous pourrez avancer avec votre entourage vers de nouvelles formes d'intelligence émotionnelle individuelle et collective.

À l'heure des profondes mutations que connaissent les entreprises et face au défi d'un rebond économique qui se dessine, nous plaçons la créativité et la communication comme des leviers fondamentaux à appréhender sereinement.

Que vous soyez dirigeant, manager, formateur ou *curieux*, ce livre vous ouvrira des portes pour aller plus loin dans vos pratiques opérationnelles.

# Comment comprendre mon rôle dans l'organisation ?

« Il y a des choses qu'il est juste de dire  
mais que l'on dit parfois au mauvais moment  
et en se trompant d'auditoire. »

Sebastian Melmoth<sup>1</sup>

« *Ah !* si ça devait se reproduire maintenant, voilà ce que je dirais... »  
Qui ne s'est jamais ainsi reproché d'être à contretemps de  
la situation ? De n'avoir pas su trouver cette phrase qui aurait permis  
de défendre son point de vue et de donner son avis ?

Plus précisément, pourquoi cette phrase ne trouve-t-elle son chemin  
que lorsque nous sommes hors du contexte dans lequel nous aurions  
dû... ou oser la dire ? Pourquoi revêt-elle un caractère plus singulier  
encore au sein d'une organisation professionnelle ?

Vouloir répondre à ces questions conduit à accepter d'ouvrir encore  
plus les poupées gigognes et à en accepter le contenu.

À plusieurs reprises, dans notre environnement professionnel, nous  
nous sommes toutes et tous regardés dans le miroir situé au-dessus d'un  
lavabo en nous demandant pourquoi nous étions ainsi restés pantois  
sans « oser dire ». Bien entendu, nous n'entendons pas la réponse à  
cette question. Nous restons dans l'emprisonnement cérébral, au milieu  
de ces nœuds que nous nouons pour, supposons-nous, nous protéger.

1. Pseudonyme d'Oscar Wilde pour la publication du recueil *Aphorismes*.

La (ou les) réponse(s) nous sont connues : peur de déplaire, peur de l'autorité, manque de confiance ou d'estime de soi, questionnement sur sa légitimité, etc.

## 1. Ma place dans l'entreprise

Notre premier pas consiste donc à faire face, condition difficile mais nécessaire pour avancer. Elle nous donne le courage de tirer le fil de la pelote de laine, du moins celui que nous considérons comme pouvant être notre porte d'entrée.

Nous découvrirons peut-être que, certes, il s'agit bien du bon fil, mais qu'il est inextricablement maillé à de nombreuses boucles formant ce tout, cette pelote.

Notre proposition est donc de regarder quelles sont les bases conceptuelles qui forment ces boucles. Les connaître, les reconnaître et les comprendre pour parcourir le chemin de l'oser dire. Rien d'inaccessible sur le sentier ; mais comme toute jolie balade, il est des panoramas sur lesquels il est parfois bon de s'attarder.

Dans notre métier de coach, nous tâchons de prendre la hauteur suffisante pour observer, sans juger, ce qui se joue au sein d'un *système*. Ce système, tel que nous le verrons par la suite, va nous permettre de décrire la place que nous nous sommes octroyée au sein de celui-ci.

Pourquoi commencer cet ouvrage par la question : comment comprendre mon rôle dans l'organisation ?

Si nous vous demandions de noter sur une feuille blanche quelles sont les missions que votre organisation attend que vous assuriez, l'exercice serait-il aisé ?

Et une fois l'exercice réalisé, quelle assurance auriez-vous d'avoir « bien » répondu ?

Tant par notre expérience opérationnelle que par notre rôle d'accompagnant, nous observons des fossés se creuser. Ils séparent le fond de la forme et alimentent des frustrations, sources de dysfonctionnements :

- « ... *plus les choses avançaient, moins je pouvais me concentrer sur mes missions...* » ;
- « ... *les manquements des uns ou des autres me contraignaient à faire leur travail au détriment du mien...* » ;

# Bibliographie

- AMATO Albino, *Les Cahiers de l'actif*, n° 308-309, janvier-février 2002.
- ANDRÉ Christophe et LELORD François, *L'Estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Odile Jacob, Paris, 2008.
- ANZIEU Didier et MARTIN Jacques-Yves, *La Dynamique des groupes restreints*, 12<sup>e</sup> édition, PUF, Paris, 2000.
- BANDLER Richard et GRINDER John, *Les Secrets de la communication. Les techniques de la PNL*, Les Éditions de l'Homme, 2005.
- BERNE Éric, *Games People Play. The Psychology of Human Relationship*, 1964.
- BERNE Éric, *Transactional Analysis and Psychotherapy*, 1961 (trad. *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 1971).
- BITTAR Éric, Actes des VI<sup>es</sup> Journées Apprentissages, ENS Cachan, 22-23 mai 2007.
- BORMANS Christophe, *La Rumeur, de la rue meurt à l'art humeur*, Psychanalyste-Paris.com, 2003.
- BOUTAUD Jean-Jacques, « Image de soi et organisation », *Communication & Organisation*, Presses universitaires de Bordeaux, 1992, <http://communicationorganisation.revues.org>.
- BRETON Philippe, *La Parole manipulée*, coll. « Essais », La Découverte, Paris, 2004.
- CAMARDESE Michael, Extrait d'entretien : « La motivation autre que financière en PME : trois cas d'entreprises », master 2 RH&RSE, IAE de Paris, Bibliothèque universitaire de Paris 1-Sorbonne.
- CAMARDESE Michael, Extrait de la conférence « Valeurs humaines et management », 2013.
- CAMPION-VINCENT Véronique et RENARD Jean-Bruno, *De source sûre. Nouvelles rumeurs d'aujourd'hui*, coll. « Petite Bibliothèque Payot », Payot, Paris, 2005.
- CHALVIN Dominique, *Les Outils de base de l'analyse transactionnelle*, ESF éditeur, Paris, 2013.
- CHALVIN Dominique, *Les Nouveaux Outils de l'analyse transactionnelle*, ESF éditeur, Paris, 2011.

- CHAMBON Catherine, DARMOUNI Danièle, DEROCHE Frédéric et VICTOR Chantal, Étude internationale d'International Coach Federation France sur le coaching de dirigeants : « Au-delà du ROI ».
- CHAPPERT Florence et BABULE Karine, *La Mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance*, Aract Île-de-France, 2011.
- COSNIER Jacques, « Communication non verbale et langage », *Psychologie médicale*, 1977 (numéro spécial « Éthologie humaine »).
- CREA BUSINESS IDEA, *Manuel de créativité en entreprise*, CCI du Gers.
- DARMOUNI Danièle, *Le Leadership du vivant. Une pédagogie du devenir*, L'Harmattan, Paris, 2013.
- GALAM Éric, « Oser dire non avec sérénité », *La Revue du praticien médecine générale*, 20 novembre 2007.
- GRIMBERT Philippe, *Un secret*, Grasset, Paris, 2004.
- HUISMAN Denis, *Encyclopédie de la psychologie*, Nathan, Paris, 1962.
- JAUJARD François, *De la conduite du changement organisationnel à la coconstruction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs*, thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille 2, 12 novembre 2007.
- LEININGER Madeleine, *Culture Care Diversity and Universality: a Theory of Nursing*, National League for Nursing Press, 1991.
- LUFT Joseph et INGHAM Harrington, *The Johari Window: a Graphic Model for Interpersonal Relations*, University of California Western Training Lab, 1955.
- LYR Guyette, *Oser s'exprimer. Savoir parler en public*, Eyrolles, Paris, 2011.
- LYR Guyette, *Face au public. Parler de tout son corps*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- NICON Luc, *Comprendre ses émotions* (juin 2003), *Tipi* (juin 2007) et *Revivre sensoriellement* (juin 2013), éditions Émotion Forte.
- PANKSEPP Jaak, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*, Oxford University Press, Toronto, 2004.
- ROGERS Carl, *La Relation d'aide et la psychothérapie* (1942), ESF éditeur, Paris, 2014.
- ROUQUETTE Michel-Louis, *Les Rumeurs*, PUF, Paris, 1975.
- SENGE Peter, *La Cinquième Discipline*, First, Paris, 1991.
- TOLLE Eckhart, *Mettre en pratique le pouvoir du moment présent*, Ariane, 1998.
- WIENER Norbert, « Langage and Learning », *The Journal of the Acoustical Society of America*, n° 22, 1950.