

ENTREPRISE

GÉRARD RODACH  
DOMINIQUE SZULKA

AVEC UN PLAN  
D'AUTOFORMATION  
ET DES EXERCICES  
CORRIGÉS

# Former Mentorer Tutorer



Stimuler les savoirs  
et les hommes

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
ÉDITEUR



**GÉRARD RODACH – DOMINIQUE SZULKA**

# **Former Mentorer Tutorer**

**Stimuler les savoirs  
et les hommes**

**esf**  
EDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault  
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin  
Édition : Claire Cabaret  
Relecture – correction : Émeline Guibert - Christine Grall  
Composition : Myriam Dutheil

© 2013 ESF éditeur  
Division de Reed Business Information  
SAS au capital de 4 099 168 €  
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux cedex  
Président : Antoine Duarte  
Actionnaire principal : Reed Elsevier France  
1<sup>re</sup> édition 2013  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)  
ISBN : 978-2-7101-3635-4  
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.

# Remerciements

**De Gérard Rodach :**

À Haya, ma muse.

**De Dominique Szulka :**

Je pense à Agnès, Vladimir et Pénélope que l'écriture de ce livre a privés de ma disponibilité auprès d'eux. Merci pour leur patience.

Je remercie aussi toutes les personnes que j'ai pu rencontrer et qui ont enrichi ma réflexion, tout particulièrement Laurence Mesnil en charge de CAP' SAVOIR (direction de la formation d'Alstom Thermal Power Service) pour sa vision enthousiaste de la formation professionnelle.

Les auteurs remercient Maryse Hania, consultante associée de DALETT, pour sa précieuse contribution au chapitre 5 de l'ouvrage, « Mentorez un apprenant ».

Ils adressent également tous leurs remerciements à l'équipe éditoriale d'ESF éditeur pour la confiance témoignée et l'accompagnement dans ce projet.

# 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 3 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 5.

**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  
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

# Plan d'autoformation

Le plan ci-dessous a pour objectif de vous permettre de découvrir et de vous approprier les clés nécessaires pour « former, mentorer, tutorer ».

Bien qu'elles soient présentées dans un ordre logique, vous pouvez aussi, si vous le désirez, aborder chacun des thèmes (formation, mentorat, tutorat) au gré de votre envie et/ou des circonstances, chacun d'entre eux étant suffisamment explicite pour pouvoir faire l'objet d'une approche séparée.

Chaque chapitre fait l'objet d'exercices vous permettant de mettre en pratique les apports et les outils. Chaque corrigé d'exercice est bâti autour d'une étude de cas pour illustrer la complémentarité des outils proposés.

- 1** Lisez le chapitre 1 pour découvrir concrètement pourquoi et comment une entreprise du secteur de l'énergie a construit un parcours visant la professionnalisation de la transmission des savoirs.
- 2** Lisez le chapitre 2 pour bien comprendre les gains pour vous et votre organisation de la transmission des savoirs. Faites l'exercice 1 « Pourquoi transmettre vos savoirs ? » pour apprécier les besoins en amont de la transmission des savoirs.
- 3** Lisez le chapitre 3 pour faire l'ingénierie de vos besoins de formation. Faites l'exercice 2 « Sachez choisir ce qui est à transmettre » pour définir vos besoins et la (ou les) méthode(s) à utiliser.
- 4** Lisez le chapitre 4 pour développer vos compétences en animation de groupe. Faites l'exercice 3 « Rendez vos apprenants acteurs lors d'un atelier de formation » pour bâtir des plans d'animation vivants et ludiques.
- 5** Lisez le chapitre 5 pour développer vos compétences en termes de mentorat. Faites l'exercice 4 « Mentorez un apprenant » pour apprendre à utiliser un outil clé en ce domaine.
- 6** Lisez le chapitre 6 pour construire un plan de tutorat. Faites l'exercice 5 « Transférez votre savoir de manière didactique » pour mettre en œuvre un tel plan.
- 7** Lisez le chapitre 7 pour savoir comment entretenir vos connaissances dans le temps et vous remettre en cause. Faites l'exercice 6 « Innovez en permanence » pour apprécier votre créativité en la matière.



# Table des matières

<b>Plan d'autoformation</b> .....	5
-----------------------------------	---

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

<b>Préambule</b> .....	11
<b>Introduction</b> .....	13
Chapitre 1. <b>Optez pour une expertise partagée</b> .....	17
1. Une expérience concrète visant le transfert de connaissances .....	17
2. Le projet mis en place .....	23
<b>Conclusion</b> .....	31
Chapitre 2. <b>Pourquoi transmettre votre savoir ?</b> .....	33
1. Les gains pour vous .....	34
2. Ce que vous apportez à l'organisation .....	46
Chapitre 3. <b>Sachez choisir ce qui est à transmettre</b> .....	61
1. Sélectionnez ce qui est à transmettre .....	61
2. Construisez la démarche appropriée .....	76
Chapitre 4. <b>Rendez vos apprenants « acteurs » lors d'un atelier de formation</b> .....	93
1. Asseyez la réussite de votre atelier (dimension technique) .....	94
2. Favorisez l'expression et l'implication de tous (dimension humaine) .....	110
Chapitre 5. <b>Mentorez un apprenant</b> .....	123
1. Affirmez-vous (en tant que mentor) .....	124
2. Mentorez au quotidien... et dans le temps .....	140
Chapitre 6. <b>Transférez votre savoir de manière didactique avec le tutorat</b> .....	157
1. Tutorer qui ? Sur quoi ? .....	157
2. Agissez en tuteur .....	174
Chapitre 7. <b>Innovez en permanence</b> .....	189
1. Mettez-vous dans une démarche de progrès .....	190
2. Préparez-vous à l'entreprise de demain .....	202

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

Exercice 1.	<b>Pourquoi transmettre votre savoir ? Faites le point sur vos talents de pédagogue.</b> . . . . .	221
Exercice 2.	<b>Sachez choisir ce qui est à transmettre.</b> . . . . .	224
Test 1.	<b>Reconnaissez votre principal canal d'apprentissage selon la PNL.</b> . . . . .	226
Test 2.	<b>Fixez les règles de fonctionnement.</b> . . . . .	228
Test 3.	<b>Associez la bonne posture aux outils d'animation.</b> . . . . .	229
Test 4.	<b>Gérez les individualités.</b> . . . . .	230
Test 5.	<b>Respectez la dynamique propre à un groupe.</b> . . . . .	231
Test 6.	<b>Faites face aux situations délicates pendant une séance de formation.</b> . . . . .	232
Exercice 3.	<b>Rendez vos apprenants acteurs lors d'un atelier de formation.</b> . . . . .	234
Exercice 4.	<b>Mentorez un apprenant.</b> . . . . .	235
Exercice 5.	<b>Transférez votre savoir de manière didactique.</b> . . . . .	236
Test 7.	<b>Favorisez un échange équilibré.</b> . . . . .	238
Test 8.	<b>Distinguez les faits des sentiments et des opinions.</b> . . . . .	239
Test 9.	<b>Les 5 clés de la motivation du tuteur.</b> . . . . .	240
Exercice 6.	<b>Innovez en permanence.</b> . . . . .	241
	<b>Corrigés des exercices.</b> . . . . .	243

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

	<b>Programme d'un stage de formation de 2 jours.</b> . . . . .	255
	<b>Lexique.</b> . . . . .	257
	<b>Index.</b> . . . . .	261
	<b>Bibliographie.</b> . . . . .	263

Première partie

**COMPRENDRE LES ENJEUX**



# Préambule

Dans une oasis perdue au milieu du désert, le vieil Ibrahim est en train de planter un palmier dattier. Passe son voisin, Mustapha, un riche marchand, qui s'étonne de le voir suer sang et eau : « Que fais-tu là ? Tu as soixante ou soixante-dix ans. Or, un palmier met cinquante années avant de donner des dattes. Je te souhaite de vivre longtemps, mais pour le moment laisse cela à d'autres, plus jeunes. » Ibrahim, sans lever la tête, lui répond tranquillement : « Écoute, Mustapha, j'ai mangé souvent des dattes qu'un autre avait plantées et qui ne rêvait peut-être pas non plus de les déguster. Je plante pour qu'un autre puisse en manger demain. C'est mon devoir. » Mustapha, ému par la leçon, lui donne une bourse d'argent. Ibrahim prend la bourse et lui dit : « Tu me prédisais que je ne récolterais jamais le fruit de mon travail et regarde, je récolte une bourse et la gratitude d'un ami. Je suis doublement récompensé. »

***Moralité :** vous inscrire dans une démarche de transmission garantit la perpétuation de votre connaissance et vous apporte des satisfactions dans l'instant.*



# Introduction

## **P**ourquoi un ouvrage sur le transfert de connaissances ?

Dans la compétitivité à laquelle se livrent les entreprises, la capacité à délivrer des produits ou prestations dans un délai imposé repose souvent sur la maîtrise de processus de plus en plus complexes. Des savoirs sont ainsi actionnés tout au long de la chaîne, de la conception à la fabrication, jusqu'à la mise en œuvre et le service après-vente. C'est pourquoi les organisations sont poussées à élaborer des stratégies plus ou moins structurées pour conserver et développer ces savoirs. Les approches de management de la connaissance (*knowledge management*) en sont une des illustrations. Elles ont pour objectif de garantir la pérennité de la connaissance en valorisant la formalisation de tous les savoirs clés, de telle sorte qu'ils puissent être reproduits à l'infini. Est-il, en effet, envisageable de répondre à un client que le produit ou la prestation achetés ne répondent pas à la promesse de qualité attendue parce que les collaborateurs, à quelque niveau de la chaîne de production que ce soit, ne savent pas faire ?

Le transfert des connaissances est donc dans les entreprises un sujet en soi. Et aujourd'hui, sous l'influence de multiples facteurs sociaux, économiques et technologiques, nationaux et internationaux, il devient un enjeu majeur de management dont les organisations doivent prendre toute la mesure.

Citons quelques éléments qui imposent la transmission de savoirs comme enjeu majeur des entreprises maintenant et pour les années à venir :

- le vieillissement de la population avec le départ prévisible des *papy boomers* (la génération née après-guerre) qui font valoir leur droit à la retraite et vont quitter leur activité professionnelle avec leur capital de savoir ;
- la formation nécessaire des jeunes générations qu'il faut préparer à prendre la relève de ceux qui partent de l'entreprise ;

- la raréfaction des profils qualifiés, en particulier parmi les ingénieurs, qui mène à ce que les DRH appellent déjà « la guerre des talents » où les meilleurs éléments peuvent difficilement résister aux mieux offrants ;
- la nécessité de maintenir et de développer en interne les compétences rares et sensibles, souvent véritable capital de l'entreprise et dont l'acquisition coûte cher sur le plan du recrutement et de l'intégration opérationnelle ;
- un centre de gravité des entreprises qui se déplace vers les pays dits émergents, soucieux d'acquérir le savoir-faire pour gagner en autonomie ;
- une accélération des cycles de production liée à la performance des outils et des moyens de communication qui conduit à actionner la connaissance de façon instantanée, voire continue ;
- la mondialisation qui complexifie les organisations et amène à déployer des actions adaptées localement, soit pour les implémenter dans la langue du pays, soit pour les customiser à la culture.

### **Sur quels postulats repose cet ouvrage ?**

Accepter de transférer ses savoirs nécessite un travail préalable de motivation auprès des détenteurs de savoirs, la démarche d'accepter de se « défaire » en quelque sorte de ce qui est perçu comme sa valeur ajoutée étant rarement naturelle !

La transmission de son savoir s'organise selon le contenu et les populations cibles à atteindre. En effet, au-delà des objectifs fixés, le transfert de connaissances n'est jamais monolithique. Les modalités du transfert doivent être adaptées aux typologies d'apprenants et vont solliciter des compétences différentes. Ainsi, si le détenteur de savoir s'adresse à un groupe, il développera des talents de formateur interne. Si sa cible est un jeune professionnel, il sera plus directif dans un rôle de tuteur. Si des collègues sont bénéficiaires de cette action, il conviendra d'aborder le transfert sous l'angle du mentorat.

### **Comment est articulé cet ouvrage ?**

L'ouvrage apporte des éléments de réponse à chacun de ces postulats.

Nous partirons dans le premier chapitre d'une expérience réelle vécue chez Alstom Grid. Nous comprendrons ainsi tout à la fois les raisons qui ont motivé cette entreprise à traiter le sujet et la façon dont elle s'y est prise pour mener le projet à bien.

Dans le chapitre 2, nous détaillerons ce que le « sachant » (personne chargée du savoir à transmettre) peut gagner en initiant une démarche de transfert de connaissances et les avantages de cette transmission

de savoirs pour l'entreprise. À ce stade, nous verrons à quel point une démarche structurée peut se présenter comme une véritable aubaine en termes de transformation des mentalités.

Dans les chapitres 3 à 6, nous étudierons ce qui peut être transmis et proposerons plusieurs démarches et modes opératoires possibles pour rendre le transfert efficace : formation interne, mentorat ou tutorat. Nous vous guiderons ainsi pour opérer le bon choix de la démarche de transfert la plus appropriée à votre problématique.

Enfin, dans le chapitre 7, nous nous projeterons dans le futur pour imaginer comment le transmetteur de savoirs peut innover en permanence et donner des perspectives à tout sachant souhaitant s'améliorer dans sa pratique, compte tenu des avancées, notamment technologiques.

Fortement ancrés dans les problématiques de l'entreprise, nous citerons fréquemment des exemples observés dans des environnements différents et utiliserons délibérément son langage. Ainsi, le terme de « transfert » sera indifféremment cité pour les savoirs, les connaissances et les compétences.

### **À qui s'adresse cet ouvrage ?**

Cet ouvrage peut intéresser prioritairement trois cibles :

- les détenteurs de savoirs qui ne veulent pas laisser perdre leur précieux capital et qui souhaitent appliquer des méthodes adaptées ;
- les managers tenus de trouver les leviers de motivation pour mettre en place des actions de transfert de connaissances au sein de leurs équipes, ou d'organiser la passation de connaissances inter-services ;
- les directeurs des Ressources humaines souhaitant professionnaliser le transfert de savoir, conscients de l'incalculable valeur des connaissances critiques et mesurant l'impact de ses pertes éventuelles pour leur organisation.

Mais sachez pour autant que la détention de connaissances ne se limite pas aux populations qui « pensent » telles que les experts d'un domaine. Elle se moque des organigrammes et des structures hiérarchiques pyramidales. Elle peut se cacher, parfois sans que quiconque ne s'en soucie, au plus proche du terrain.

Dès lors que vous actionnez des savoirs précis, vous détenez un « trésor » opérationnel et vous pouvez être amené à le transmettre à des publics variés. Cet ouvrage devrait vous permettre de jouer sur une gamme de modalités pédagogiques pour rendre l'exercice efficace pour vos apprenants et source de plaisir et de satisfaction pour vous tous.



# Optez pour une expertise partagée

## 1. Une expérience concrète visant le transfert de connaissances

L'histoire commence chez Areva T&D en novembre 2008. Un des axes de la stratégie à 3 ans vise à s'assurer du transfert des connaissances des experts européens (principalement France, Angleterre, Allemagne) vers des pays émergents. À terme, il est question d'y installer des centres de recherche autonomes. Un de mes collègues, DRH en charge de la R&D, m'interroge. Il a déjà imaginé des démarches appropriées mais toutes se heurtent à un phénomène récurrent. Les experts ont du mal à envisager de se défaire de leur expertise auprès de populations qu'ils « méprisent », arguant qu'ils n'auront jamais le niveau suffisant. Historiquement, le centre de gravité des unités de recherche se situe en Europe. Que va-t-il leur rester s'ils se délestent de ce qu'ils perçoivent comme étant leur valeur ajoutée ? Il s'agit alors d'opérer un changement radical de mentalité avant de travailler sur une approche méthodologique de transfert. Nous commençons à y réfléchir jusqu'à ce que nous apprenions en janvier 2009 la vente d'Areva T&D. Les rumeurs se précisent, stoppant bon nombre de projets, dont celui-ci. Néanmoins, la problématique demeure. En accord avec la DRH France et Belgique, nous décidons de structurer une démarche concentrée sur le périmètre français. C'est ce que nous vous proposons de vous présenter, de façon vécue de l'intérieur ici, mettant en exergue les différents éléments d'analyse du contexte dans un premier temps avant d'entrer plus en détail dans le programme que nous avons déployé sous l'égide d'Alstom, notre nouvel actionnaire, partie prenante de ce programme.

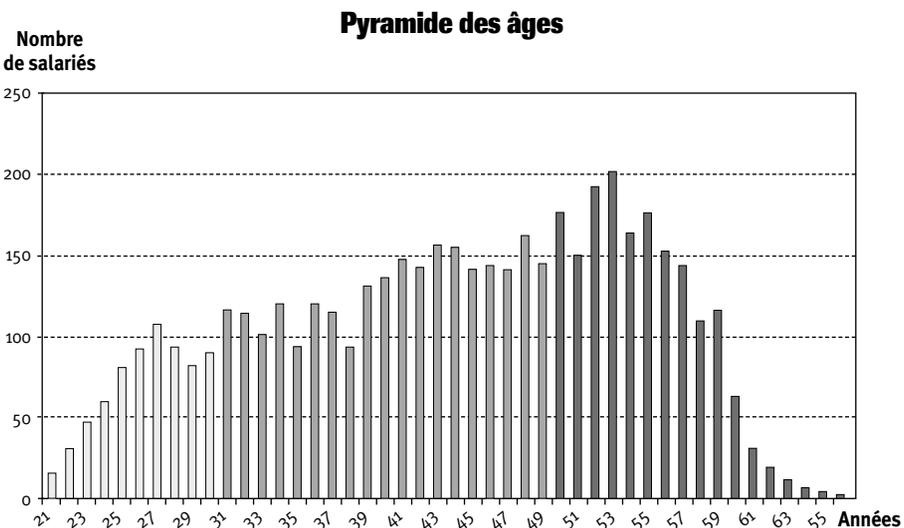
## 1.1 Les paramètres internes à disposition

La première étape a constitué à analyser les éléments démographiques factuels de telle sorte d'obtenir une vision d'ensemble nous permettant de clarifier nos objectifs.

### ► Une pyramide des âges conforme au milieu industriel

Tous les ans, un observatoire des métiers, lancé dans chaque filiale du groupe Areva, a pour vocation de fournir une photographie macro de la démographie du groupe tout autant que pointer les métiers en perte de vitesse et ceux en émergence. Cette étude souligne, en 2009, que plus du tiers des collaborateurs d'Areva T&D ont plus de 50 ans présentant une moyenne d'âge à 44 ans pour une ancienneté moyenne de 18 ans. Les données quantitatives de la filiale sont à peu près similaires à celle du groupe, en notant toutefois un flux massif de nouveaux arrivants depuis 2005. Le plan à 3 ans de T&D prévoit des recrutements en masse : 27 000 collaborateurs en 2008 avec un objectif de 43 000 à fin 2012. Toutefois, les besoins en recrutements se situent dans les zones dites émergentes, confrontant la France à un effet plateau.

Si nous les rapprochons des statistiques françaises<sup>1</sup>, Areva T&D se situe un peu en dessous de la moyenne. En effet, l'INSEE estime le taux d'activité des seniors à près de 45 % mais souligne toutefois une progression de 970 000 personnes depuis 2005. Le sujet semble donc général.



1. Source INSEE.

# Bibliographie

## Ouvrages généraux

- AUTISSIER David et WACHEUX Frédéric, *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, 2006.
- BÉRIOT Dominique, *Manager par l'approche systémique*, Eyrolles, 2006.
- HONORÉ Carl, *L'éloge de la lenteur*, Marabout, 2007.
- IMBERT Joëlle, *Manager la carrière des seniors*, INSEP Consulting, 2005.
- PEMARTIN Daniel, *La compétence au cœur de la GRH*, EMS, 2005.
- RODACH Gérard, *Mettre en place une stratégie gagnante*, ESF éditeur, 2009.
- RODACH Gérard, CAYATTE Ramez, *Une vague à 12 temps*, Liaisons, 2007.
- RODACH Gérard, *Favoriser le bon stress dans l'équipe*, Eyrolles, 2009.
- SÉRIEYX Hervé, ARCHIER Georges, *L'Entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Points Économie, Seuil, 2000.
- TISSEYRE René-Charles, *Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Hermès Sciences Communication, 1999.
- YATCHINOVSKY Arlette, *Conduire le changement*, ESF éditeur, 2001.

## Ingénierie de formation

- ARDOUIN Thierry, *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Dunod, 2010.
- DENNERY Marc, *Piloter un projet de formation*, ESF éditeur, 5<sup>e</sup> édition, 2008.
- KORDA Philippe, *Stratégie et formation*, Dunod, 2011.
- PARMENTIER Christophe, *L'ingénierie de la formation*, Eyrolles, 2<sup>e</sup> édition, 2011.

## Techniques de formation

- COURAU Sophie, *Les outils d'excellence du formateur*, ESF éditeur, 2011.
- COURAU Sophie, *Jeux et jeux de rôle en formation*, ESF éditeur, 2011.
- FEUILLETTE-CUNNINGHAM Isolde, *Le nouveau formateur*, Dunod, 2002.
- HOURST Bruno, JILÈME, *Former sans ennuyer*, Eyrolles, 3<sup>e</sup> édition, 2008.
- NOYÉ Didier et PIVETEAU Jacques, *Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation*, INSEP consulting, 2009.
- PARMENTIER Christophe, *L'essentiel de la formation*, Eyrolles, 2<sup>e</sup> édition, 2007.

## Mentorat/coaching

- ANGEL Pierre et CANCELLIERI-DECREZE Dominique, *Du coaching au mentoring*, Armand Colin, 2011.
- CHERNET Daniel, *Coacher avec l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2009.
- DELIVRÉ François, *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2004.
- MORAL Michel et LAMY Florence, *Les outils du coach*, Interéditions, 2011.
- PIERRE Nicole, *Pratique de l'Analyse Transactionnelle dans la classe*, ESF éditeur, 2012.
- PIERRE Nicole et ENGLISH Fanita, *Retrouver et développer son énergie vitale*, Interéditions, 2006.
- SOUWEINE François, DÉLIVRÉ François, NOËLLE Philippe, *Coacher pour la première fois*, Eyrolles, 2009.

## Tutorat

- BAUDRIT Alain, *Le tutorat*, De Boeck, 2007.
- BLANC Bernard, *Développer la fonction tutorale*, Chronique sociale, 2003.
- LEDoux Régine, LEDoux Jean-Pierre, *Manuel à l'usage du formateur*, Afnor, 3<sup>e</sup> édition, 2009.
- MALDEREZ Angi, BODOCZKY Caroline, *Comment pratiquer un tutorat de qualité ?*, De Boeck, 2009.

## Communication

- ANSEMBOURG (d') Thomas, *Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Pocket éditions, 2008.
- ARTAUD Jean et PERETTI (de) André, *L'écoute : attitudes et techniques*, Chronique Sociale, 5<sup>e</sup> édition, 2003.
- BLANCHARD Ken et MILLER Mark, *Comment développer son leadership*, Éditions d'Organisation, 2005.
- CHEVALIER Christine et WALTER Martine, *L'analyse transactionnelle*, InterÉditions, 2008.
- GUITTET André, *L'entretien, techniques et pratiques*, Armand Colin, 2008.
- KAUFMANN Jean-Paul, *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, 2011.
- LABORDE Génie, *Influencer avec intégrité*, Interéditions, 1987.
- MUCCHIELLI Roger, *L'entretien de face à face*, ESF éditeur, 2011.
- RODACH Gérard, *Développer son charisme et son leadership*, Eyrolles, 2008.
- ROSENBERG Marshall, *Les mots sont des fenêtres*, éditions La Découverte, 2<sup>e</sup> édition 2004.