



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

CAMPUS LETTRES ET
SCIENCES HUMAINES NANCY

Licence 3 Information-Communication

Domaine Sciences Humaines et Sociales

UE504 EC2

GESTION DES INTERACTIONS
PROFESSIONNELLES

M. FISCHER JOACHIM

Groupe TD : **2**

Dossier réalisé par :

**BERKAT ANISSA, FAIDI IHSSANE, TRUANT
MATHILDE**

Année universitaire : 2025-2026

(Semestre : S5)

Sommaire

Partie 1 : Analyse et comparaison des interactions professionnelles

- **Radio des Ballons :**
 - ⇒ Présentation de l'organisation et contexte du stage
 - ⇒ Identification et analyse des formes de communication formelle et informelle
 - ⇒ Analyse des styles de leadership
 - ⇒ Schématisation des relations
- **Collège de la Craffe :**
 - ⇒ Présentation de l'organisation et contexte du stage
 - ⇒ Identification et analyse des formes de communication formelle et informelle
 - ⇒ Analyse des styles de leadership
 - ⇒ Schématisation des relations
- **Synthèse générale :** comparaison des deux organisations
 - ⇒ Les similarités
 - ⇒ Les différences

Partie 2 : Appropriation d'une méthode

- Récapitulatif des avantages et des intérêts de la méthode de la CNV
- La CNV dans une mise en situation fictive

Partie 1 : Analyse et comparaison des interactions professionnelles

Radio des Ballons

(Stage réalisé par Ihssane Faïdi et Anissa Berkat)

Présentation de l'organisation et contexte du stage

Dans le cadre de notre formation en licence d'Information et Communication, nous avons eu l'opportunité d'effectuer un stage d'une durée de six semaines au sein de Radio des Ballons, une radio locale située dans les Vosges.

Voulant faire du journalisme notre vocation, nous avons choisi en deuxième année le parcours Journalisme, Médias et Société. De plus, nous faisons toutes les deux du bénévolat dans des radios à Nancy en parallèle de nos études. Ce stage nous a donc semblé être une belle opportunité pour approfondir nos connaissances et renforcer nos compétences dans le domaine.

Radio des Ballons est une radio associative dont la mission principale est de promouvoir la vie culturelle, associative et sociale du territoire. Elle diffuse des émissions variées : informations locales, musique, chroniques culturelles et reportages. Proche de ses auditeurs, elle accorde une grande importance à la participation citoyenne.

La radio possède deux bureaux, l'un à Remiremont et l'autre au Thillot, deux villes situées au cœur des Vosges. L'équipe est de taille réduite et se compose d'un directeur d'antenne, fondateur de la radio, de quelques animateurs et journalistes (dont l'un est chargé du service à Remiremont et l'autre de l'antenne des Hautes-Vosges au Thillot), d'une experte-comptable, de bénévoles réguliers, ainsi que de stagiaires et de volontaires en service civique qui postulent fréquemment. Chacun peut être amené à occuper plusieurs fonctions, qu'il s'agisse de la préparation d'émissions, de la réalisation technique ou encore de la communication externe.

Sur le plan technique, un technicien travaille aussi pour la radio et intervient régulièrement afin de garantir le bon fonctionnement de la diffusion des émissions et du matériel sur place. Concernant la partie commerciale et administrative, l'experte-comptable et les partenaires bancaires de la radio contribuent à une meilleure gestion des budgets et des dépenses annuelles. La radio compte également de nombreux partenaires, tels que le parc Walygator, le parc d'accrobranche Bol d'Air ou encore le parc animalier de Sainte-Croix. Des négociations sont souvent nécessaires avec ces partenaires pour obtenir des accords lors de jeux-concours par exemple.

En effet, le fonctionnement budgétaire d'une radio associative n'a rien à voir avec celui des autres radios, et c'est ce qui fait sa spécificité. Nous avons découvert l'existence du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER), qui permet aux radios associatives d'être rémunérées. Grâce à ce dispositif, elles peuvent donner la parole aux habitants et entretenir une réelle proximité avec leur public, sans avoir à rechercher l'audience ou le profit. Elles mettent ainsi en avant des voix souvent invisibles et des informations locales moins médiatisées.

C'est notamment ce que nous dit [Jean-Jacques Cheval dans l'ouvrage *Les radios associatives en France, entre bilans et attentes* \(2005\)](#). Il explique que les radios associatives françaises ne se contentent pas de diffuser des programmes, mais incarnent un modèle spécifique, distinct à la fois des radios commerciales et du service public. Ces stations locales privilégient l'expression citoyenne, le pluralisme et la proximité avec leurs publics plutôt que la recherche de l'audience ou du profit. Elles permettent à chacun d'accéder à la parole radiophonique et favorisent l'implication des auditeurs dans la vie de la radio, ce qui en fait des espaces de participation sociale et culturelle. Selon Cheval, ces radios garantissent la diversité des contenus, des statuts et des publics, tout en restant indépendantes financièrement et politiquement grâce à un cadre réglementaire spécifique et au soutien du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER). Elles représentent ainsi un contrepoids aux logiques commerciales et institutionnelles et jouent un rôle essentiel dans la préservation du pluralisme médiatique et de la démocratie locale.

Il ne faut pas oublier la dimension associative d'un point de vue financier mais aussi d'un point de vue humain. Ce point est essentiel pour comprendre son rôle et ses objectifs auprès de ses auditeurs : adopter une approche sociale, ouverte et conviviale, où bénévoles et journalistes œuvrent ensemble pour offrir une information utile à une communauté locale. La fraternité et la proximité avec les autres, qu'il s'agisse des auditeurs, des partenaires ou des bénévoles, sont au cœur de son fonctionnement.

Cette idée rejoint l'analyse de Clémence Petit et Olivier Standaert dans leur [article « *Cartographie des médias d'information en Belgique francophone* » \(2024\)](#). Les auteurs expliquent que le paysage radiophonique belge est très diversifié et encadré par le CSA, qui distingue plusieurs types de radios : publiques, privées, indépendantes et associatives. Ces dernières, à vocation culturelle et citoyenne, reposent principalement sur le bénévolat et privilégient la participation locale plutôt que la recherche du profit. Cette analyse met en lumière le rôle essentiel des radios associatives comme espaces d'expression et de lien social, proches des communautés qu'elles desservent.

Radio des Ballons est donc à la fois associative et locale. Dans une radio locale, la confiance et la proximité avec les auditeurs sont aussi primordiales. La radio participe régulièrement à des événements régionaux afin d'aller à la rencontre du public. Nous avons nous-mêmes eu l'occasion de représenter la radio lors du forum du Bien Vieillir, un événement destiné à accompagner les personnes âgées dans leur quotidien. De nombreux stands y étaient présents : assurances, dispositifs pour les personnes en situation de handicap ou encore structures sportives proposant des activités pour les seniors. Ce forum nous a permis de réaliser des interviews, mais surtout de comprendre qu'un média local n'a ni la même fonction ni les mêmes objectifs qu'un média à portée internationale. Un média local a pour mission première d'informer sur une zone géographique restreinte et de traiter des sujets qui concernent directement ses habitants. Aller à la rencontre du public est donc indispensable pour entretenir ce lien et faire vivre la radio.

Cette idée est également développée par Céline Urbaniak dans [sa thèse « Les radios locales associatives et leurs auditeurs : le cas de Radio Zinzine de 1981 à 2019 » \(2024\).](#)

Elle montre que Radio Zinzine n'était pas seulement une radio, mais aussi un lieu de rencontre et d'échanges où les auditeurs participaient activement. Avec l'arrivée du numérique, ces échanges se sont partiellement déplacés en ligne, mais l'esprit communautaire est resté. Selon elle, ces radios locales jouaient déjà le rôle de réseaux sociaux avant internet. Les auditeurs appelaient, écrivaient, participaient aux émissions et visitaient le studio, de la même manière qu'on "poste" ou "commente" aujourd'hui sur les réseaux sociaux. Ces radios créaient donc un véritable réseau humain fondé sur des valeurs communes telles que la solidarité, la liberté et la proximité.

Cette analyse est très intéressante pour comprendre le fonctionnement de Radio des Ballons. Car en tant que stagiaires issus de la génération Z, habituées aux réseaux sociaux et nées dans l'essor d'Internet, nous avons en effet remarqué cette proximité et ce lien entre les gens que l'on a l'habitude de voir à travers des tweets ou des Tik Toks.

Notre rôle en tant que stagiaires était donc de respecter cette ligne éditoriale axée sur le lien et la proximité afin de comprendre et de contribuer au mieux au fonctionnement de la radio.

Notre stage, d'une durée de six semaines, s'est donc déroulé dans une atmosphère bienveillante et dynamique. Nous avons été intégrées rapidement à l'équipe et avons participé activement à la vie quotidienne de la radio. Après avoir été accueillies par Raymond Dechez, notre tuteur de stage ainsi que directeur et fondateur de Radio des Ballons. Nous avons découvert nos missions, parmi lesquelles figuraient la rédaction de flashs d'information, la préparation et l'animation de segments d'antenne, la réalisation

d'interviews de personnalités locales, le montage audio et le traitement du son, ainsi que la participation à la gestion administrative de la structure.

Après notre stage au sein de cette radio, nous avons souhaité continuer à soutenir l'équipe et à entretenir notre lien avec elle. Nous participons à la préparation et à la planification des interviews, à leur enregistrement à distance via micro et enregistreur, ainsi qu'à la gestion et au transfert des fichiers audio. Nous assurons également la conduite des échanges avec les interlocuteurs, en faisant preuve de communication claire, d'écoute active et d'adaptation à chaque situation. Grâce à cette collaboration à distance, nous avons pu maintenir un contact régulier avec l'équipe et continuer à contribuer activement à la vie de la radio.

Identification et analyse des formes de communication formelle et informelle

La communication, au sein d'une organisation, peut prendre différentes formes selon les situations et les relations entre individus. À Radio des Ballons, on distingue des communications formelles et informelles, toutes deux indispensables à la cohésion et à l'efficacité de l'équipe.

Au sein de la radio, la communication formelle reste limitée mais joue un rôle essentiel dans la gestion de la structure. Les réunions formelles sont organisées principalement pour aborder des sujets administratifs ou comptables, comme le suivi des dépenses, la planification des émissions ou la recherche de financements. Ces échanges se déroulent souvent en petit comité, avec le directeur d'antenne, l'experte-comptable et certains membres de l'association. Ils permettent de prendre des décisions collectives et d'assurer le bon fonctionnement de la radio sur le plan organisationnel. La communication formelle passe également par certains échanges par courriel, notamment pour la transmission de plannings, de documents administratifs ou de comptes rendus.

Lors de notre stage, nous avons eu l'occasion d'assister à plusieurs réunions, dont une destinée à résoudre un malentendu avec l'experte-comptable qui avait commis une erreur lors de la rédaction d'un fichier. Pour résoudre ce problème, une discussion avec les membres de l'association était nécessaire, mais le plus important était de garder un cadre de respect, de calme et de bienveillance. Dans ce type de situation, une communication formelle est nécessaire, surtout si certains membres ne se connaissent pas encore. Mais c'est là que la communication informelle devient également une solution, car si le conflit éclate, pouvoir exprimer son ressenti librement est essentiel pour régler le problème.

Dans [Communication et conflits organisationnels : des règles du je à la règle du jeu](#), Catherine Maman explique que les organisations créent des tensions parce que les individus doivent suivre des règles communes et partager des ressources limitées. Quand la communication officielle devient trop stricte, trop hiérarchique ou ne laisse pas place aux émotions, elle ne suffit plus à exprimer les vrais problèmes, et les tensions se transforment en conflits. Les conflits deviennent alors un moyen pour les personnes de dire ce qu'elles ne peuvent pas dire autrement, et l'organisation cherche parfois à canaliser ces tensions, par exemple en trouvant un bouc émissaire. Finalement, même si le conflit semble négatif, il sert à révéler des problèmes cachés et à faire bouger les choses. La solution est donc d'ouvrir davantage la communication, d'accepter l'expression des tensions et d'encourager un dialogue plus libre et authentique pour éviter que les conflits éclatent.

La communication informelle est donc nécessaire pour gérer un conflit qui éclate, même si c'est lors d'une réunion ou d'un cadre plus encadré. De plus, la communication informelle est omniprésente dans la vie quotidienne de la radio. Elle se manifeste par des échanges spontanés dans les couloirs, des discussions autour d'un café ou pendant les pauses. Ces moments favorisent la cohésion d'équipe, renforcent les liens entre les membres et permettent souvent de résoudre rapidement des petits problèmes sans passer par des procédures formelles. Ce climat convivial, propre à une structure associative, contribue à maintenir une ambiance de travail détendue tout en stimulant la créativité collective.

De toute évidence, au vu de la dimension locale et associative de cette structure, la communication informelle est essentielle puisqu'elle repose sur la spontanéité des échanges et sur l'amitié entre les différents bénévoles et travailleurs de la radio.

Comme le montre l'article [Pourquoi la communication informelle est-elle essentielle dans une entreprise ?](#) publié sur Starting Block, cette forme d'échanges ne se limite pas à de simples discussions entre collègues, mais constitue un pilier essentiel du fonctionnement des organisations. Elle dépasse les barrières hiérarchiques et favorise des interactions spontanées, qui permettent de partager rapidement des informations, d'échanger des idées et de renforcer les relations interpersonnelles. Selon l'article, la communication informelle stimule la créativité et l'innovation, améliore l'ambiance de travail et consolide la cohésion des équipes.

Pour mobiliser des bénévoles au sein d'une radio, c'est donc bien la créativité et l'échange spontané d'idées qu'il faut favoriser, même si un cadre est nécessaire lors de réunions ou de prises de décisions importantes. Au sein d'une association comme Radio des Ballons, c'est justement cet équilibre entre communication formelle lorsqu'elle est nécessaire, et

communication informelle lors de la majorité des échanges, qui assure le bon fonctionnement de la structure. Les bénévoles ne restent que s'ils trouvent une ambiance positive, puisque l'intérêt financier n'est pas présent.

Concernant l'aménagement de l'espace, au Thillot, celui-ci est divisé en plusieurs bureaux, avec une grande salle d'enregistrement et de programmation ainsi qu'une salle de réunion. À Remiremont, l'espace est plus restreint, comprenant un bureau et une salle d'enregistrement et de programmation. Plusieurs éléments favorisent également la communication informelle, tels que les machines à café, un mini-frigo où sont stockées des boissons, et un canapé, propices aux moments de détente entre bénévoles. L'organisation de l'espace n'est donc pas anodine : elle vise à encourager l'amitié et la spontanéité afin de créer un environnement agréable et motivant pour travailler ensemble.

La Radio des Ballons a donc tout intérêt à s'appuyer sur une communication informelle, même si lors de réunions (principalement budgétaires) ou lors de mails importants pour négocier avec des partenaires, une communication formelle reste indispensable. La communication informelle reste néanmoins primordiale pour souder l'équipe et gérer les conflits.

Analyse des styles de leadership

Style de leadership	Caractéristique principales	Correspondance avec la radio
Autoritaire	Décisions centralisées, leader dominant, peu de discussion	Pas du tout, la radio laisse de la liberté et discute collectivement
Directif	Objectifs clairs, directives précises et suivies	Non, la radio n'impose pas strictement les tâches
Déléгатif	Leader très peu impliqué, laisse tout au groupe	Non, le directeur coordonne et guide
Participatif	Décisions partagées, collaboration, confiance, autonomie des membres	Correspond parfaitement, la radio pratique ce style en accordant sa confiance à l'équipe
Démocratique	Valeurs de partage, créativité, implication collective	Aussi partiellement, car décisions collectives et environnement collaboratif

Le style de leadership observé à Radio des Ballons s'apparente à un management participatif. Le directeur d'antenne, tout en assurant la coordination générale, laisse une

grande liberté d'initiative à chaque membre de l'équipe. Les décisions sont souvent prises de manière collective, notamment lors des réunions.

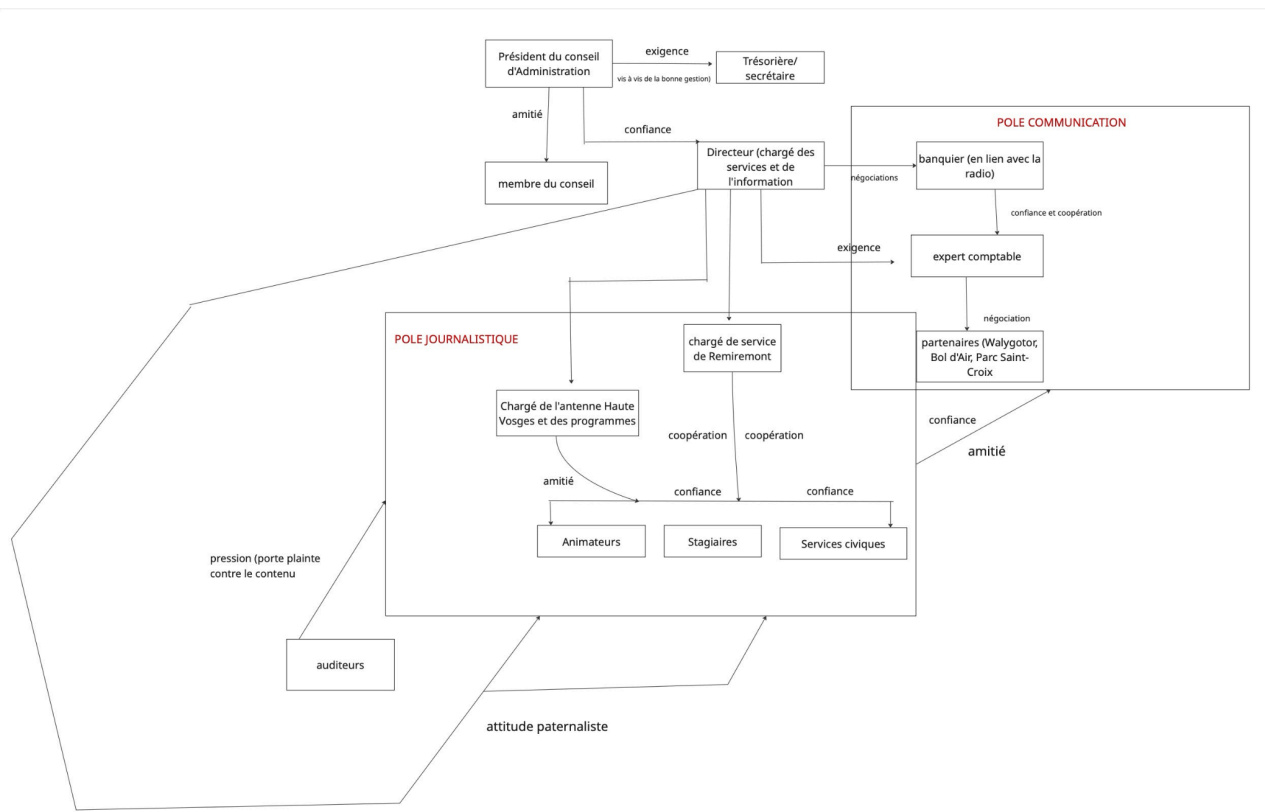
Le leadership observé repose principalement sur la confiance mutuelle. Le directeur délègue les tâches et fait confiance à ses collaborateurs pour livrer un travail de qualité. Cette approche renforce le sentiment d'appartenance et crée un environnement propice à l'expression et à l'apprentissage. Nous retrouvons également un leadership de proximité : le responsable oriente, mais laisse à chacun liberté et initiative.

La radio fonctionne selon une hiérarchie souple. Il existe bien un directeur et des responsables techniques, mais la communication se fait majoritairement de manière horizontale. Les membres de l'équipe échangent directement sans passer par de nombreux intermédiaires. Ce modèle, typique des structures associatives ou créatives, permet une grande réactivité et favorise la circulation rapide des informations.

Par ailleurs, pour renforcer son équipe, le directeur de la radio pourrait grandement bénéficier des tactiques du leadership charismatique décrites par John Antonakis et Marika Fenley dans *Le charisme, ça s'apprend*, car elles lui permettraient de mobiliser et d'inspirer son équipe, souvent composée de bénévoles passionnés mais parfois dispersés. En utilisant des techniques verbales telles que les histoires, métaphores, contrastes, questions ou listes, ainsi que des techniques non verbales comme la modulation de la voix, les expressions faciales et la gestuelle, il pourrait rendre les projets plus clairs, engageants et motivants pour ses collaborateurs. Ces tactiques favorisent l'adhésion aux objectifs communs, renforcent la crédibilité du leader et permettent de fédérer l'équipe autour d'une vision partagée, tout en créant un environnement dynamique et inspirant.

Une de ces tactiques déjà utilisée par le directeur de Radio des Ballons est celle de raconter régulièrement des anecdotes, ce qui renforce la cohésion et l'esprit de groupe, mais aussi les liens d'amitié entre les membres.

Schématisation des relations



Description succincte de la situation :

Stage réalisé au sein de la radio associative Radio des Ballons, dans le pôle journalistique, organisé autour de la chargée de l'antenne des Hautes Vosges et de la chargée du service de Remiremont. La mission principale du stage a été de participer à la conception et à la diffusion des programmes radio, en collaboration avec les animateurs, les autres bénévoles et les personnes en service civique. Le schéma relationnel de la radio montre un environnement fortement basé sur la confiance et l'amitié, mais également sur des exigences mutuelles entre les acteurs.

Le directeur de la radio, avec une attitude paternaliste envers les stagiaires, assure la coordination générale et maintient le lien avec le président et les membres du conseil d'administration (dont la trésorière), qui supervisent les grandes orientations de la radio. Les interactions au sein du pôle journalistique reflètent à la fois coopération, amitié et confiance entre la chargée d'antenne, la chargée de service, les animateurs et les stagiaires, tout en restant soumis à la pression des auditeurs, qui influencent indirectement le contenu et les priorités des programmes.

De l'autre côté, le pôle commercial, avec lequel nous n'avons pas été souvent en contact, est en lien avec les banquiers, l'experte-comptable et les partenaires de la radio, et joue un rôle clé dans le financement et la pérennité de l'association. Le schéma global montre ainsi une organisation où coopération, hiérarchie souple et relations interpersonnelles de confiance se combinent pour assurer à la fois le fonctionnement quotidien et la qualité des programmes, tout en répondant aux attentes des auditeurs et aux exigences des partenaires financiers.

Collège de la Craffe

(Stage réalisé par Mathilde Truant)

Présentation de l'organisation et contexte du stage

Mon stage au sein du collège de la Craffe, situé au cœur de Nancy, s'est déroulé dans un établissement public accueillant environ 500 élèves, de la sixième à la troisième. L'équipe éducative se compose d'une vingtaine d'enseignants, de personnels de vie scolaire, d'un CPE et du chef d'établissement.

J'ai effectué mon stage au sein du CDI (Centre de Documentation et d'Information), accompagné de la professeure documentaliste. Cet espace central du collège remplit plusieurs fonctions : il est à la fois lieu de lecture, de travail, de recherche documentaire et de formation aux médias et à l'information. Ayant pour objectif de devenir moi-même professeure documentaliste, ce stage était une opportunité unique de découvrir le CDI non plus en tant qu'élève, mais en tant qu'assistante de la professeure documentaliste.

Sous la responsabilité de ma tutrice, j'ai pu explorer les multiples facettes de ce métier. J'ai découvert la gestion du fonds documentaire (catalogage sur BCDI, rangement, création de signalétique), l'accueil des élèves et la participation à différents projets pédagogiques en collaboration avec les enseignants. J'ai également assisté à une réunion et accompagné des sorties scolaires, ce qui m'a permis d'observer le rôle transversal essentiel du professeur documentaliste au sein d'un établissement.

Mon rôle quotidien consistait à observer et à participer activement. J'ai ainsi préparé des activités et des séances pour l'éducation aux médias et à l'information (EMI) et organisé diverses activités en lien avec d'autres enseignants, notamment sur l'usage de l'intelligence artificielle. Ce stage m'a permis de comprendre concrètement la place du professeur documentaliste : à la fois enseignant, médiateur culturel, gestionnaire de ressources et acteur de la communication pédagogique.

En effet, ce métier est complexe car il exige des compétences variées. C'est le point le plus essentiel que j'ai retenu au cours de mon stage : la multifonction du métier. Comme le souligne Cécile Gardiès dans [Le métier de professeur-documentaliste : interdépendance des savoirs](#), il s'agit d'une profession jeune et complexe, combinant enseignement et gestion de l'information. Les professionnels mobilisent à la fois des savoirs théoriques (sciences de l'information) et des savoirs pratiques issus de l'expérience et de la pédagogie. Cette

articulation rend la professionnalisation difficile, mais elle est essentielle pour exercer efficacement et tendre vers une reconnaissance professionnelle stable.

Par ailleurs, au cours de mon stage j'ai assisté à une réunion au Conseil Départemental portant sur le projet *Envisage*, dispositif visant à sensibiliser les élèves à la vie collective et au vivre-ensemble. Les thématiques abordées étaient l'amitié, le harcèlement, le racisme, le sexisme et les violences scolaires. L'objectif est de développer l'esprit critique des collégiens et de favoriser des comportements respectueux et solidaires.

Cette réunion regroupait des représentants de plusieurs collèges du département, un représentant régional du projet, la professeure documentaliste et la CPE de mon établissement. Elle visait à faire le point sur l'avancement du projet, identifier les difficultés rencontrées et rappeler l'importance de ce dispositif dans la scolarité des élèves. Le fonctionnement était structuré mais participatif : chacun pouvait partager son expérience et proposer des solutions, dans un climat de confiance et de collaboration. Cette réunion m'a permis de comprendre un rôle moins visible du professeur documentaliste : le suivi et la coordination de projets pédagogiques.

Mon stage m'a également fait prendre conscience du manque de reconnaissance de ce métier. Dans l'imaginaire collectif, le professeur documentaliste est souvent perçu uniquement comme le gardien du CDI, alors que ses missions sont beaucoup plus variées et stratégiques. Dans [*Ambiguïtés, explicites et implicites dans les discours sur le métier de professeur documentaliste : quels enjeux collectifs pour la formation des élèves dans le second degré ? \(2015\).*](#) Jocelyne Corbin Ménard montre que le rôle du professeur documentaliste est peu clair et mal reconnu dans les collèges et lycées français. Son métier combine enseignement, gestion de l'information et coopération avec les autres personnels, mais les prescriptions officielles et les discours ministériels restent souvent flous ou contradictoires. Cela entraîne des incompréhensions entre les acteurs et une faible visibilité de sa fonction d'enseignant. Selon Corbin Ménard, cette situation rend la professionnalisation complexe, et il est essentiel de clarifier son rôle et de favoriser la coopération collective pour améliorer la formation des élèves et renforcer la reconnaissance de la profession.

De toute évidence, le métier de professeur documentaliste est multifonction et mérite une reconnaissance plus importante. Être de « l'autre côté du décor » m'a permis de réaliser que, même si j'étais relativement bien renseignée sur la profession, les multiples responsabilités de ces enseignants sont nombreuses et ne sont pas toujours considérées comme faisant partie du corps enseignant. Ce stage m'a donc permis non seulement de

mieux comprendre ce métier, mais aussi d'en mesurer l'importance et la complexité au sein du système éducatif.

Identification et analyse des formes de communication formelle et informelle

Durant mon stage, j'ai principalement évolué dans deux espaces : le CDI et la salle des professeurs. Le CDI constituait le lieu central de mon activité et de mes interactions avec les élèves. Les échanges avec eux étaient majoritairement oraux, directs et centrés sur leurs besoins immédiats, comme des demandes pour accéder aux ordinateurs, obtenir des autorisations pour utiliser certaines ressources ou recevoir une aide ponctuelle. Par exemple, une fois, un groupe d'élèves de troisième m'a sollicité pour les aider à réviser et préparer le brevet de physique. La relation professeur documentaliste/élève reposait donc sur le dialogue et l'accompagnement personnalisé.

Les enseignants, quant à eux, venaient fréquemment au CDI pour échanger avec la professeure documentaliste à propos de différents projets. Ces interactions, bien que moins nombreuses que celles avec les élèves, s'inscrivaient dans un cadre plus structuré et formel, notamment lorsqu'il s'agissait de planifier ou de coordonner des actions pédagogiques.

La salle des professeurs constituait un espace plus restreint, mais tout aussi structurant pour la communication au sein de l'équipe pédagogique. Cet espace favorise principalement la communication informelle entre les membres de l'équipe. Mon interaction avec eux était relativement limitée et dépendait souvent de leurs initiatives. Cependant, lors des pauses et des repas, la disposition de la salle me permettait de m'intégrer naturellement dans les discussions pertinentes, ce qui facilitait ma visibilité et ma légitimité au sein du groupe. La communication dans cet espace était essentiellement orale, spontanée et tournée vers l'échange d'informations pratiques ou pédagogiques. L'informalité de la salle des professeurs favorise ainsi la circulation des informations et la coordination des projets.

Cette observation se retrouve dans le mémoire intitulé [« Exploration des modes de collaboration au sein de l'équipe pédagogique : le rôle du professeur documentaliste »](#) de Laureline Fusade. L'auteure étudie la manière dont les professeurs documentalistes participent et contribuent à la collaboration au sein des équipes éducatives dans les établissements scolaires. Elle souligne leur position particulière : un lieu fixe (le CDI), une temporalité souple et un rôle de médiateur, qui fait d'eux des acteurs essentiels pour coordonner les projets interdisciplinaires et favoriser la communication entre enseignants. Le texte met également en avant l'importance de la communication informelle, notamment dans

la partie « *Communiquer pour mieux créer : la force de l'intelligence collective* ». L'auteure explique que les échanges informels (discussions en salle des professeurs, pauses, repas) sont déterminants pour initier et entretenir la collaboration pédagogique. Ces moments de convivialité et de spontanéité facilitent la circulation des idées et favorisent l'émergence de projets communs.

Ainsi, durant mon stage, j'ai pu constater que la communication informelle est particulièrement présente et nécessaire dans le rôle de professeur documentaliste, surtout lorsqu'il s'agit d'interagir avec les élèves. La communication formelle, quant à elle, reste importante dans des cadres plus structurés, comme les réunions ou les échanges par courriel, permettant d'organiser et de planifier les projets pédagogiques. L'articulation entre ces deux types de communication est donc essentielle pour assurer une collaboration efficace au sein de l'établissement.

Analyse des styles de leadership

Style de leadership	Caractéristique principales	Correspondance avec la radio
Autoritaire	Décisions centralisées, leader dominant, peu de place au dialogue	Non, elle n'impose rien et laisse une grande liberté d'action
Directif	Objectifs clairement fixés, consignes précises, suivi constant	Non, les tâches étaient confiées sans directives détaillées
Déléгатif	Leader peu impliqué dans l'exécution, autonomie complète laissée au collaborateur	Oui, correspond bien à son attitude : elle délègue et encourage à expérimenter
Participatif	Décisions partagées, écoute active, accompagnement dans la réflexion	Partiellement : elle restait ouverte aux échanges, mais sans réelle co-construction
Démocratique	Climat de confiance, coopération, échanges fréquents, valorisation des idées	En partie : elle favorise le dialogue, mais gardait une distance dans la mise en œuvre des tâches

Le style de leadership de la professeure documentaliste peut être qualifié de déléгатif. Bien que très présente physiquement et disponible pour répondre à mes questions, elle m'a laissé gérer de manière autonome la plupart des tâches qu'elle me

confiait, sans donner systématiquement d'explications préalables. Cette autonomie, parfois imposée, m'a amené à développer mes compétences organisationnelles, mon sens de l'initiative et ma capacité d'adaptation. Cependant, elle m'a également conduit à apprendre essentiellement par observation et par essais et erreurs.

Pour illustrer cette posture, plusieurs situations vécues au cours du stage peuvent être évoquées.

Tout d'abord, l'une de mes principales missions a été de refaire entièrement la signalétique du CDI, c'est-à-dire l'ensemble des étiquettes permettant aux élèves de mieux se repérer dans les rayonnages. Consciente de l'importance de cette tâche, j'ai souhaité obtenir des indications méthodologiques de la part de ma tutrice afin d'éviter les erreurs. Celle-ci a préféré me laisser expérimenter librement, en m'encourageant à « essayer » et à « comprendre par moi-même ». J'ai donc dû m'approprier la tâche sans véritable modèle, ce qui s'est avéré plus complexe que prévu. J'ai commis plusieurs erreurs et ai dû recommencer à plusieurs reprises avant d'obtenir un résultat satisfaisant.

Un second exemple illustre également cette approche : la gestion du logiciel BCDI, utilisé pour enregistrer les prêts, retours et nouvelles acquisitions du CDI. Cet outil, à l'interface peu intuitive, demande une certaine expérience pour être maîtrisé. Dès mon deuxième jour de stage, ma tutrice m'a confié une pile de livres à enregistrer sans m'expliquer la procédure. Malgré ma demande d'accompagnement, elle a de nouveau préféré me laisser chercher par moi-même. Cette situation, bien que formatrice à long terme, a rendu l'apprentissage du logiciel plus laborieux et parfois frustrant.

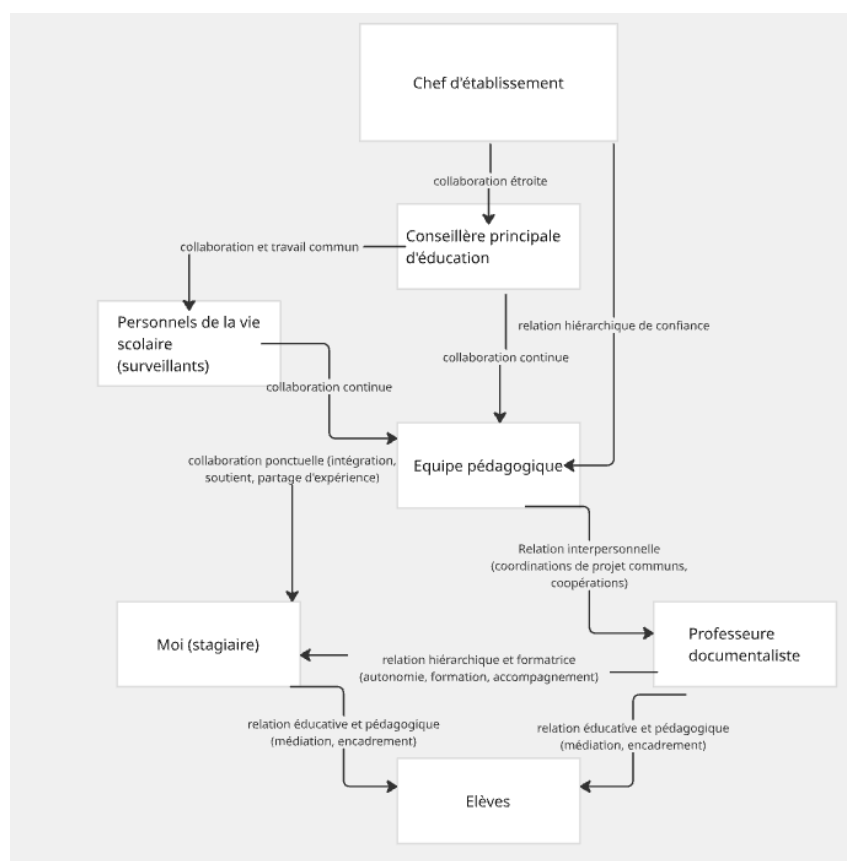
Ce problème du leadership délégitif est notamment évoqué dans le chapitre d'ouvrage [« Adopter le mode de management efficace »](#) (2017) d'Alain Fossier et Odile Letrillart-Bénard. Les auteurs y présentent les différents styles de management selon la théorie du leadership situationnel de Paul Hersey. Le style délégitif y est décrit comme une approche dans laquelle le manager confie des missions en laissant une large autonomie à ses collaborateurs, tout en assurant un suivi souple. Ce mode de management repose sur la confiance, la responsabilisation et la prise d'initiative des membres de l'équipe. Cependant, il comporte certaines limites : une délégation mal adaptée aux compétences ou à la motivation des employés peut entraîner une perte d'efficacité ou de légitimité du manager. Les auteurs insistent donc sur la nécessité d'adapter le style de management aux situations et aux personnes, en évaluant à la fois leur niveau de compétence et leur degré de motivation, afin d'atteindre un équilibre entre autonomie et accompagnement.

Ce mode de fonctionnement présente donc des avantages mais aussi des limites. Il favorise l'autonomie, la responsabilisation et la confiance, mais peut également générer une certaine insécurité ou un sentiment de manque d'encadrement, surtout dans une phase d'apprentissage initiale.

Malgré un manque de verbalisation sur certains aspects pratiques (sans doute lié à ses habitudes professionnelles et à son expérience), la relation avec ma tutrice restait positive et constructive. Nous échangeons régulièrement sur la réalité du métier, les défis du quotidien, et le fonctionnement du collège. Ces discussions m'ont beaucoup apporté sur le plan réflexif et professionnel. En revanche, pour l'acquisition de compétences techniques concrètes, le manque de guidage initial a parfois constitué un frein.

Ainsi, le style de leadership déléгатif de la professeure documentaliste, combinant disponibilité et autonomie, m'a permis de progresser, mais aussi de mieux comprendre les effets contrastés d'un encadrement peu directif sur l'apprentissage en situation professionnelle.

Schématisation des relations



Description succincte de la situation :

Ce schéma illustre les différentes relations professionnelles au sein de l'établissement dans lequel j'ai effectué mon stage, à savoir le collège de la Craffe à Nancy. Au sommet de l'organisation se trouve le chef d'établissement, qui entretient une collaboration étroite avec la conseillère principale d'éducation (CPE). Celle-ci assure également une coordination continue avec le reste du personnel de la vie scolaire, à savoir les surveillants et l'équipe pédagogique.

En tant que stagiaire, j'ai occupé une posture d'apprentissage au sein de ce réseau : j'ai bénéficié d'un accompagnement hiérarchique et formatif de la professeure documentaliste, tout en collaborant ponctuellement avec l'équipe pédagogique et les personnels de la vie scolaire. Ces échanges m'ont permis d'observer différentes formes de coopération éducative et de participer à la médiation ainsi qu'à l'encadrement des élèves. L'ensemble de ces interactions a contribué à mon intégration progressive au sein de la communauté éducative et au développement de mes compétences professionnelles.

Synthèse générale : comparaison des deux organisations

Les similarités :

Malgré des contextes institutionnels très différents, Radio des Ballons et le collège de la Craffe partagent plusieurs points communs fondamentaux, notamment dans leur mission sociale, leur valeur humaine et leur importance accordée à la communication.

Tout d'abord, les deux structures ont une vocation éducative et citoyenne. Radio des Ballons, par sa nature associative, cherche à informer, à donner la parole aux habitants et à favoriser la participation citoyenne. De son côté, le collège de la Craffe vise à former les élèves à l'esprit critique, à la culture et au vivre-ensemble. Dans les deux cas, la transmission du savoir et des valeurs est au cœur de leur mission : la première forme les citoyens à travers la parole médiatique, le second à travers l'éducation scolaire.

Ensuite, les deux organisations reposent sur une forte dimension humaine et relationnelle. Le climat de travail observé dans chacune d'elles est fondé sur la bienveillance, la solidarité et la confiance. À la radio, la convivialité et la proximité entre bénévoles, journalistes et stagiaires renforcent la cohésion de l'équipe. Au collège, les échanges entre enseignants, élèves et personnels éducatifs s'inscrivent dans une même logique d'écoute, de respect et

d'accompagnement. Ces valeurs humaines sont perçues comme essentielles au bon fonctionnement collectif.

Sur le plan de la communication, les deux structures reconnaissent l'importance d'un équilibre entre échanges formels et informels. Les réunions et les courriels servent à encadrer les activités de manière organisée, tandis que les discussions spontanées (dans les couloirs, autour d'un café ou en salle des professeurs) favorisent la cohésion, la créativité et la circulation fluide de l'information. Dans les deux contextes, la communication informelle apparaît comme un outil clé pour renforcer la collaboration et maintenir un climat de confiance.

Enfin, dans chacune des deux organisations, le style de leadership observé repose sur la confiance et la responsabilisation. Le directeur de la radio adopte une posture participative, laissant place à l'initiative collective, tandis que la professeure documentaliste opte pour un style déléгатif, encourageant l'autonomie individuelle. Dans les deux cas, le supérieur hiérarchique cherche à valoriser l'apprentissage par l'expérience et à favoriser l'autonomie, même si l'accompagnement diffère dans sa forme.

Ainsi, malgré leurs structures et leurs objectifs distincts, Radio des Ballons et le collège de la Craffe partagent une philosophie commune de collaboration, de transmission et de confiance, plaçant l'humain au centre du travail collectif.

Les différences :

Les contrastes entre les deux structures apparaissent principalement dans leur organisation, leurs objectifs, leurs modes de fonctionnement et leurs formes de leadership.

La première différence majeure réside dans la nature et la finalité des organisations. Radio des Ballons est une association à but non lucratif, indépendante et tournée vers la vie locale. Sa mission est de favoriser l'expression citoyenne et de valoriser la culture régionale. Le collège de la Craffe, en revanche, est un établissement public d'enseignement, intégré à l'Éducation nationale, dont la mission est de former et d'encadrer les élèves selon des programmes officiels. La radio s'inscrit donc dans une logique de liberté et de créativité, tandis que le collège fonctionne dans un cadre institutionnel précis et normé.

Sur le plan organisationnel, la structure hiérarchique diffère nettement. Radio des Ballons adopte un modèle horizontal et souple, caractéristique des associations : la hiérarchie y est légère, les rôles sont souvent polyvalents, et la prise de décision collective. À l'inverse, le collège de la Craffe repose sur une hiérarchie verticale et formelle, où les rôles sont

clairement définis (chef d'établissement, CPE, enseignants, élèves). L'organisation scolaire impose des procédures et une structure administrative plus rigides que celles observées dans la radio associative.

Les formes de communication reflètent également ces différences structurelles. À Radio des Ballons, la communication informelle domine largement, encouragée par l'ambiance conviviale, la taille réduite de l'équipe et la proximité entre les membres. Elle est spontanée, fluide et sert souvent à résoudre des problèmes ou à partager des idées. Au collège, en revanche, la communication formelle est davantage présente : réunions, comptes rendus, messages institutionnels et échanges administratifs rythment le quotidien. L'informalité existe surtout dans la salle des professeurs, mais reste secondaire par rapport à la communication réglementée de l'établissement.

Le style de leadership illustre aussi une différence culturelle entre les deux organisations. À Radio des Ballons, le leadership participatif du directeur d'antenne favorise la discussion collective et la créativité partagée. Il agit comme un coordinateur et non comme un supérieur hiérarchique strict. Au collège, la professeure documentaliste adopte un leadership délégitif, laissant au stagiaire une large autonomie mais sans réel accompagnement structuré. Cette autonomie découle moins d'un choix collectif que d'une logique d'apprentissage individualisée. Ainsi, la radio valorise la coopération horizontale, tandis que le collège privilégie l'autonomie encadrée.

Enfin, la culture professionnelle diffère sensiblement. Radio des Ballons fonctionne sur un modèle communautaire et passionné, où la motivation repose sur l'engagement personnel et non sur la rémunération. Le collège, au contraire, incarne une institution stable, régie par des obligations professionnelles et des règles administratives. À la radio, l'esprit associatif favorise la créativité et la spontanéité ; à l'école, la structure éducative impose la rigueur, la planification et l'évaluation.

En somme, si les deux organisations partagent des valeurs humaines communes, elles se distinguent par leur cadre institutionnel, leur degré de formalisme et leur rapport à la liberté d'action.

Radio des Ballons incarne la souplesse, la collaboration et la créativité collective, tandis que le collège de la Craffe représente la structure, la pédagogie et la hiérarchie éducative.

Partie 2 : Appropriation d'une méthode

Récapitulatif des avantages et des intérêts de la méthode de CNV

La communication non violente (CNV), élaborée par Marshall B. Rosenberg, repose sur le principe fondamental que toute interaction humaine peut se construire dans le respect, l'écoute et la reconnaissance des besoins de chacun.

Dans l'ouvrage *Quand la girafe danse avec le chacal*, Serena Rust présente la CNV et décrit les quatre étapes essentielles pour instaurer une communication constructive : observer sans juger, c'est-à-dire décrire les faits objectivement ; exprimer ses sentiments, partager ses émotions sans reproches ; identifier ses besoins, en reconnaissant les motivations profondes derrière ces émotions ; et formuler une demande claire, en proposant une action concrète pour répondre aux besoins identifiés. Cette approche favorise l'écoute empathique et une expression authentique, permettant de résoudre les conflits et d'améliorer durablement les relations interpersonnelles.

L'écoute empathique, élément central de la CNV, favorise la compréhension mutuelle et désamorce les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflits plus graves. La CNV invite à écouter sans juger, à reformuler pour comprendre et à exprimer ses attentes sans agresser, ce qui contribue à renforcer le sentiment de sécurité dans les interactions.

Au-delà de l'amélioration des relations individuelles, la CNV constitue également un outil de médiation et de cohésion. En favorisant la clarté des messages et le respect des points de vue, elle limite les malentendus et réduit les tensions internes.

Ainsi, dans l'ouvrage [*Communication Non-Violente et pouvoir : Les clés d'un langage instaurant adhésion et confiance*](#) de Marshall B. Rosenberg, adapté par Vilma Costetti (2021), l'auteur met en lumière l'importance de la CNV dans la gestion des relations professionnelles. L'article consacré à la communication non-verbale en milieu professionnel montre comment la CNV permet d'obtenir des résultats tout en préservant la qualité des relations, même face à des styles de management autoritaires ou traditionnels. Plutôt que d'imposer ou de manipuler, la CNV privilégie l'écoute empathique et la compréhension mutuelle des besoins, instaurant ainsi confiance, collaboration et adhésion entre les individus.

La CNV joue aussi un rôle majeur pour la santé psychologique au travail. Comme le souligne Émilie Lemire Auclair dans son article [*La communication non violente : un outil*](#)

[pour favoriser de bonnes relations au travail](#), cette méthode ne se limite pas à améliorer la communication ou à résoudre les conflits : elle protège le bien-être mental des employés. Malentendus, incivilités et tensions peuvent nuire au climat de travail et à la santé psychologique des collaborateurs. La CNV favorise un environnement serein et coopératif, réduit les tensions relationnelles et renforce la confiance au sein des équipes, contribuant ainsi à un climat professionnel durablement favorable à la santé mentale collective et individuelle.

L'article de revue [Exercice structuré de dynamique des groupes : expérimentons la communication non violente](#) par Valérie Lecloux, Ingrid Chalant et Émilie Vandeborne (pages 755 à 765) illustre concrètement la mise en pratique de la CNV. Les auteurs rappellent les quatre étapes clés : observer sans juger, exprimer ses sentiments, identifier ses besoins et formuler une demande claire. L'exercice combine jeux de rôle et explications théoriques, permettant aux participants de s'exprimer sincèrement et d'écouter avec empathie, tout en améliorant leur communication. L'objectif central reste de parler et écouter sans jugement, en se concentrant sur les faits, sentiments, besoins et demandes, afin de favoriser des échanges plus authentiques et constructifs.

La CNV apparaît donc non seulement comme un outil psychologique, mais également comme une méthode de régulation des relations et de cohésion sociale, applicable dans de nombreux contextes, y compris scolaires.

Dans le cadre du CDI :

Pour un professeur documentaliste, la CNV présente un intérêt majeur dans un environnement scolaire : elle permet de transformer la relation d'autorité en relation de coopération. Au lieu d'imposer un comportement, l'adulte amène l'élève à comprendre le sens d'une règle et l'impact de ses actions sur autrui, renforçant ainsi la responsabilisation.

Un des principaux avantages de la CNV réside dans sa capacité à réguler les émotions. En milieu scolaire, les situations d'incompréhension ou d'agacement sont fréquentes : bruit excessif, non-respect des consignes, retards ou disputes entre élèves. La CNV propose une méthode concrète pour répondre à ces situations sans escalade verbale ni perte de contrôle émotionnel. En exprimant les faits observés, puis les ressentis, les besoins, et enfin en formulant une demande claire, l'adulte évite le jugement et la culpabilisation.

Par exemple, au lieu de dire : « Vous êtes insupportables, vous ne respectez rien », il est possible de formuler : *"J'entends beaucoup de bruit à votre table, cela me gêne car j'essaie*

de travailler et cela dérange vos camarades également. Nous avons tous besoin de calme, pouvez-vous baisser le ton ?"

Cette manière de communiquer désamorce les réactions défensives tout en maintenant la fermeté nécessaire à l'autorité éducative. Ainsi, la CNV ne se limite pas à rétablir le calme : elle participe également à l'éducation émotionnelle et sociale des élèves.

Dans une équipe pédagogique, les projets, priorités ou méthodes divergent souvent. La CNV permet de trouver un terrain d'entente sans que les échanges ne deviennent personnels ou conflictuels. Elle favorise un climat de travail bienveillant, fondé sur la reconnaissance des besoins de chacun : charge de travail, contraintes de temps, objectifs pédagogiques. Ainsi, la CNV renforce les relations professionnelles et contribue à une meilleure collaboration au sein du collège.

Enfin, la CNV s'inscrit dans une logique de respect, d'inclusion et de bienveillance, valeurs au cœur du projet éducatif français. Elle permet à l'adulte d'incarner les principes de l'école républicaine tout en maintenant un cadre structurant. Cette posture éducative est particulièrement adaptée au CDI, lieu d'ouverture culturelle, de lecture, de réflexion et d'expression personnelle. Le professeur documentaliste, par sa manière de communiquer, participe à l'éducation citoyenne des élèves, en leur montrant qu'il est possible de faire valoir ses besoins et son autorité sans violence ni domination.

La CNV dans une mise en situation fictive

Pour mieux comprendre l'utilité et l'efficacité de la CNV, nous allons nous placer dans une situation fictive au sein du collège de la Craffe.

Au cœur du CDI, un groupe d'élèves de quatrième est installé autour d'une table pour travailler sur un exposé. Au fil des minutes, la discussion s'anime, les élèves commencent à parler fort et à rire, ce qui crée un certain bruit. Plusieurs élèves présents dans le CDI semblent visiblement gênés par cette situation. La professeure documentaliste étant momentanément absente, c'est la stagiaire qui assure la surveillance et l'accueil des élèves.

Il serait tentant, dans un premier réflexe, de faire une remarque sèche ou autoritaire pour appeler au calme, en disant par exemple : « Vous êtes trop bruyants, si ça continue vous sortez ! ». Cependant, cette méthode risque de provoquer des réactions négatives. Les élèves pourraient se sentir injustement jugés et se braquer, voire répondre avec insolence. L'objectif est donc d'appliquer les principes de la communication non violente afin de gérer la situation de manière constructive.

La première étape consiste à observer sans jugement. La stagiaire pourrait dire : « J'entends beaucoup de bruit à votre table depuis plusieurs minutes et plusieurs élèves semblent avoir du mal à se concentrer. » Cette phrase décrit la situation de manière factuelle, sans émettre de reproche.

Ensuite, elle exprime son ressenti en ajoutant : « Cela me gêne parce que j'aimerais que chacun puisse travailler dans de bonnes conditions. » Ici, l'adulte partage une émotion personnelle sans chercher à l'imposer aux élèves.

Puis, elle identifie clairement son besoin en précisant : « J'ai besoin que le CDI reste un lieu calme et agréable pour tout le monde. » Cette formulation permet d'exprimer ce qui est important sans chercher à dominer ou culpabiliser les élèves.

Enfin, elle formule une demande claire et réaliste : « Est-ce que vous pouvez continuer votre discussion à voix plus basse ? Sinon, je peux vous réserver une autre table plus loin si vous avez besoin d'échanger. » Cette demande est précise, non menaçante et laisse un choix aux élèves, ce qui encourage la coopération plutôt que la contrainte.

L'usage de la communication non violente dans cet exemple permet de préserver la relation éducative tout en rétablissant le cadre nécessaire au bon fonctionnement du CDI. Les élèves se sentent écoutés et considérés, ce qui les rend plus réceptifs à la demande. La fermeté du message demeure, mais elle est formulée avec respect et empathie, ce qui désamorce les comportements de résistance.

Cette démarche de communication non violente constitue une véritable posture professionnelle. Elle permet d'affirmer son autorité sans recourir à la menace, tout en régulant ses émotions et en créant un climat d'écoute mutuelle. La situation fictive illustre ainsi comment la CNV peut devenir un outil à la fois pédagogique et relationnel, contribuant à instaurer une atmosphère de travail sereine et cohérente avec les valeurs de l'établissement.

Bibliographie et sitographie

[Cheval, J.-J. \(2006\). 9. Les radios associatives en France, entre bilans et attentes. In I. Gusse \(éd.\), Diversité et indépendance des médias. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.](#)

[Petit, C. et Standaert, O. \(2025\). Cartographie des médias d'information en Belgique francophone. Courrier hebdomadaire du CRISP, 2641\(16\), 5-47.](#)

[Urbaniak, C. \(2024\). Les radios locales associatives et leurs auditeurs : Le cas de Radio Zinzine de 1981 à 2019 \(Thèse de doctorat, dirigée par I. Renaudet & C. Delporte, Université Aix-Marseille, France\).](#)

[Maman, C. \(1993\). Communication et conflits organisationnels : Des règles du je à la règle du jeu. Quaderni, \(20\), 93-115.](#)

[Starting-Block. \(s. d.\). Pourquoi la communication informelle est-elle essentielle dans une entreprise ?](#)

Antonakis, J., & Fenley, M. (2012). Le charisme, ça s'apprend.

[Gardiès, C. \(2011\). Le métier de professeur-documentaliste : interdépendance des savoirs. Dans Coordination I. Fabre Professeur-documentaliste : Un tiers métier \(p. 67-85\). Educagri éditions.](#)

[Corbin Ménard, J. \(2015\). Ambiguïtés, explicites et implicites dans les discours sur le métier de professeur documentaliste : quels enjeux collectifs pour la formation des élèves dans le second degré ? Éducation & Didactique, 9\(3\), 127-141.](#)

[Fusade, L. \(2025, 26 sept.\). Exploration des modes de collaboration au sein de l'équipe pédagogique : Le rôle du professeur documentaliste \(Mémoire\). DUMAS.](#)

[Fossier, A. et Letrillart-Bénard, O. \(2017\). Chapitre 3. Adopter le mode de management efficace. Profession manager commercial - 2e éd. : Motiver, coacher et piloter une équipe de vente \(p. 103-116\). Dunod.](#)

Rust, S. (2008). Quand la girafe danse avec le chacal. Jouvence Poche.

[Rosenberg, M.-B., Adaptation de Costetti, V. \(2021\). Communication Non-Violente et pouvoir : Les clés d'un langage instaurant adhésion et confiance. InterEditions.](#)

Lemire Auclair, É. (2021, 20 décembre). La communication non violente : un outil pour favoriser de bonnes relations au travail. Gestion.

Lecloux, V., Chalant, I. et Vandenborne, É. (2010). Exercice structuré de dynamique des groupes Expérimentons la communication non violente. Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 88(4), 755-765.