

## L'ASSERTIVITE

La maîtrise des attitudes  
Oser être soi-même

ETRE ASSERTIF, c'est ne plus rester passif, ne plus devenir agressif ou manipulateur mais communiquer pour améliorer ses relations avec les autres : « Ni Paillason, Ni Hérisson »

### 1. Pourquoi l’Affirmation de Soi

#### 1.1. Objectifs

- > Oser être soi-même
- > Lutter contre nos timidités
- > Assumer ses points de vue
- > Les exprimer avec clarté
- > Revendiquer ses positions
- > Afficher un état d'esprit positif
- > Poser ses limites

#### 1.2. Le mécanisme des situations de tension

Nous sommes en situation de tension quand nous avons le sentiment qu'il nous est difficile d'atteindre les deux objectifs : préserver la relation et atteindre son objectif opérationnel. Chacun peut avoir une vision différente de ce qu'est une situation de tension, ce qui l'est pour l'un, ne l'est pas pour l'autre.

#### 1.3. Les comportements Refuge

##### La PASSIVITE

Comportements :	Pourquoi ? :
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Neutralité apparente (ne prend pas parti)</li><li>▪ Abnégation</li><li>▪ Modestie</li><li>▪ Esprit de conciliation</li><li>▪ Politesse</li><li>▪ Sens de la discipline excessif</li><li>▪ Ne prend pas d'initiatives</li><li>▪ Laisse prendre les décisions à sa place</li><li>▪ Ne pose pas de questions, parle peu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Besoin d'être apprécié, entouré, aimé</li><li>▪ Crainte de s'engager personnellement</li><li>▪ Peur de sanctions</li><li>▪ Manque d'intérêt</li><li>▪ Dévalorisation de la situation</li><li>▪ Fausse représentation de la réalité</li></ul>
Paroles Types	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Chacun est libre de faire ce qu'il veut</li><li>▪ J'ai peur de le blesser si</li><li>▪ Le chef a dit que</li><li>▪ Vous avez sûrement raison</li><li>▪ Je ne m'en mêle pas, ça ne me regarde pas</li><li>▪ Pas le temps !</li><li>▪ De toutes façons, qu'est-ce qu'on y peut ?</li><li>▪ Ce n'est pas mon problème</li><li>▪ Je fais ce que l'on me demande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Souffrance personnelle</li><li>▪ Perte du respect de soi-même</li><li>▪ Rancœur et ressentiment</li><li>▪ Marginalisation, déconsidération</li><li>▪ Anonymat</li><li>▪ Médiocrité des résultats</li><li>▪ Mauvaise communication avec les autres</li></ul>

## L'AGRESSIVITE

Comportements :	Pourquoi ? :
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parle fort, ne maîtrise pas son temps de parole et interrompt les autres</li> <li>▪ Fait du bruit quand un autre s'exprime</li> <li>▪ Impose son objectif</li> <li>▪ Arbores un sourire ironique</li> <li>▪ Adopte une attitude arrogante</li> <li>▪ Fait de grands gestes brusques</li> <li>▪ Se montre impatient</li> <li>▪ Cherche à déstabiliser son interlocuteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hypersensibilité</li> <li>▪ Problèmes personnels (maladie, argent, ...)</li> <li>▪ Frustration dans le passé</li> <li>▪ Peur latente de l'autre</li> <li>▪ Désir de revanche plus ou moins conscient</li> <li>▪ Manque ou excès de confiance en soi</li> <li>▪ Instabilité émotionnelle, impulsivité</li> </ul>
Paroles Types	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ça passe ou ça casse !</li> <li>▪ « Moi je »</li> <li>▪ Vous n'avez rien compris</li> <li>▪ Je ne veux pas le savoir</li> <li>▪ Démerdez-vous !</li> <li>▪ Dans ce monde, il faut savoir s'imposer</li> <li>▪ Vous avez tort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficacité apparente</li> <li>▪ Blocage, inhibition de l'entourage</li> <li>▪ « Retour de flamme »</li> <li>▪ Gaspillage d'énergie</li> <li>▪ Augmentation inutile de stress</li> <li>▪ Démotivation</li> <li>▪ Mise en quarantaine</li> </ul>

## La MANIPULATION

Comportements :	Pourquoi ? :
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dissimule son objectif</li> <li>▪ Versatile, car opportuniste</li> <li>▪ Se tient en retrait</li> <li>▪ Parle peu, par ellipse et insinuation</li> <li>▪ Tient des discours différents</li> <li>▪ Flatte et complimente volontiers</li> <li>▪ Lance des rumeurs</li> <li>▪ Promet beaucoup, mais tient peu</li> <li>▪ Utilise des intermédiaires pour faire passer des messages</li> </ul>	<p>Imitation des parents et croyances du type :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il faut diviser pour régner</li> <li>○ Il est dangereux de dire la vérité</li> <li>○ Il est plus facile d'agir par personne interposée</li> <li>○ La fin justifie les moyens</li> </ul>
Paroles Types	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est pour ton bien</li> <li>▪ Méfie-toi de telle personne</li> <li>▪ Mes chers amis et mes collègues</li> <li>▪ Untel m'a laissé entendre que</li> <li>▪ Vous comprenez ce que je veux dire</li> <li>▪ Ne pensez-vous pas que</li> <li>▪ Évidemment, ce que je viens de vous révéler est confidentiel</li> <li>▪ Vous qui êtes attaché à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perd sa crédibilité et la confiance des autres</li> <li>▪ Engendre passivité et agressivité</li> <li>▪ Favorise la délation et sème la zizanie</li> <li>▪ Ralentit la réalisation du travail</li> <li>▪ Brise la synergie</li> </ul>

## 2. L'ASSERTIVITE

### 2.1. Pourquoi ?

Pour jouer gagnant – gagnant

Pour économiser de l'énergie et du temps

### 2.2. Définition



Autrement dit : Être à l'aise pour exprimer un compliment, entrer en relation, faire une demande, un refus, une critique.

C'est être serein pour recevoir un compliment, faire face à un refus, une critique, un échec

Ou :

Affirmer clairement ses positions sans mettre son interlocuteur en cause.

C'est différent de la fuite, de la manipulation et de l'agressivité.

C'est donc être capable de se confronter à l'autre sans le blesser.

### 2.3. L'ASSERTIVITE ses comportements

- > J'ai un regard réaliste sur moi, sur l'autre, sur la situation
- > Je dis « je » et non « tu » ou « vous »
- > Je respecte le cadre de l'autre (son environnement, ses compétences...)
- > Je peux refuser – dire non – mettre mes limites
- > J'écoute et garde le dialogue ouvert
- > Je tiens mes engagements

#### 2.4. Les 5 clés de la communication assertive

- > Distinguer la situation de la personne
- > Parler au « Je » ou à la forme indirecte. Éviter le « Tu »
- > Être factuel
- > Exprimer ses sentiments
- > Éviter les mots, jugements définitifs et injonctions

### 3. Utiliser les outils de l'Assertivité dans son quotidien professionnel

#### 3.1. Recevoir un compliment

- > Remercier  
*Merci*
- > Montrer de la gratitude  
*Cela me fait plaisir que tu aies remarqué*
- > Partager avec simplicité  
*Voilà comment je m'y suis pris*

#### 3.2. Faire un compliment

2 types de strokes

- > Conditionnels *liés à la réussite*
- > Inconditionnels *liés à la personne*

#### 3.3. Oser demander

Se poser les questions :

- > Reconnaître ses besoins
- > S'accorder le droit de les satisfaire
- > Que peut-il m'arriver de pire si je demande ?
- > Que peut-il m'arriver de mieux si je demande ?
- > Que peut-il m'arriver si je ne demande pas ?

Et utiliser l'approche suivante :

- > Aborder directement le sujet
- > Prendre un ton naturel et courtois
- > Chercher une formule « douce » et simple
- > Dire ce qu'on veut (pas ce qu'on ne veut pas)
- > Donner une raison pour appuyer (UNE seule)
- > Si votre demande est exaucée, remercier ou féliciter

#### 3.4. Dire Non

Se poser les questions :

- > Je prends le temps d'examiner si je veux dire « oui » ou « non »
- > Je tiens compte du rapport de force.
- > Je dis « oui » à la personne et « non » à la demande.
- > En disant « non », je ne me sens pas menacée dans ma fonction ou comme personne digne d'être aimée.
- > Je trouve la forme pour dire ce « non ».

- > Je trouve les besoins de la personne avant de répondre, et l'aide à construire une solution.

Et utiliser les techniques suivantes :

1. **L'accord partiel** : dire simplement ce qui est possible et ce qui ne l'est pas  
« Je ne peux pas passer le week-end parmi vous, **en revanche** je serai ravi de venir déjeuner avec vous »
2. **Le disque rayé** : c'est un refus net, dit avec gentillesse et courtoisie  
Il faut répéter plusieurs fois avec des phrases différentes
3. **L'alternative** :  
« Je ne peux pas me déplacer à cette date-là dans votre région **mais** je vous propose une conférence téléphonique »

### 3.5. Faire une critique : la méthode D.E.S.C.

- > **Décrivez les faits objectivement et expliciter les conséquences**

- Décrivez de façon neutre et factuelle la situation en utilisant le « Je » : « Je constate que je n'ai pas reçu le dossier X alors que nous étions d'accord pour que je le transmette à 17h à Barbara ».
- Indiquez les conséquences négatives ou les risques de la situation pour en montrer l'importance : « voilà les conséquences... »

- > **Exprimez votre ressenti face à la situation**

Il convient d'utiliser le « Je » pour exprimer son ressenti de manière authentique, libre et positive : « je suis déçu(e), mécontent(e), agacé(e)... ».

Quand vous utilisez le « Je », vous assumez la responsabilité de vos propos et de vos émotions : « Je suis agacé(e) quand tu ne réponds pas au téléphone. ». Au contraire, le « Tu » est accusateur. Votre interlocuteur se sentira agressé : « Tu m'agaces quand tu ne réponds pas au téléphone. »

- > **Spécifiez la solution**

Cette étape diffère en fonction du fait que le manager s'adresse à un collègue ou à sa hiérarchie.

Avec un collègue :

- Impliquez votre interlocuteur et demandez-lui des propositions concrètes de solutions : « qu'allez-vous faire pour... ». Si les idées viennent de lui, il y a plus de chances qu'il les applique par la suite...
- Évaluez les solutions envisagées.
- Demandez à votre interlocuteur l'aide dont il a besoin plutôt que de l'assister en faisant directement des propositions : « de quelle aide avez-vous besoin ? »
- Choisissez ensemble les actions à mener pour résoudre le problème
- Définissez un plan d'action et des points de suivi.

Avec sa hiérarchie

- Proposez plusieurs propositions concrètes de solution : « voilà ce que je vous propose... ».

- Faites évaluer les solutions envisagées : « quelle(s) solution(s) préférez-vous ? »
- Faites choisir les actions à mener pour résoudre le problème : « laquelle souhaitez-vous que nous mettions en œuvre ? »

> **Conclure positivement**

- Reformulez et validez les engagements réciproques : « donc nous sommes d'accord sur..., vous allez... et je vais... »
- Mettez en évidence les bénéfices du changement pour votre interlocuteur, pour vous, pour l'équipe : « voilà ce que nous allons y gagner... »
- Une fois le « oui » obtenu, assurez de votre confiance dans la réussite future de l'interlocuteur.
- Planifiez le bouclage et prenez date : « je vous propose de faire un point le... » pour un entretien de suivi pour faire le point sur la pertinence des décisions prises.

**3.6. Accepter les critiques justifiées**

- > Laisser la personne exprimer sa critique sans lui couper la parole
- > Reconnaître ses erreurs  
*Sans entrer dans un processus de justification et s'excuser ... sans se confondre en excuses*
- > L'alternative  
*ou s'engager à ne plus refaire l'erreur ou encore à progresser*
  - *Qu'est-ce que je peux faire ?*
  - *Ce que je te propose c'est...*
  - *Promis, ça ne se reproduira plus*
  - *Je m'engage à ce que ça ne se reproduise plus*

**3.7. Recevoir des critiques injustifiées : La technique de l'Édredon**

Répondre :

- > « C'est vrai » lorsqu'il s'agit de faits indiscutables
- > « C'est possible » lorsqu'il s'agit d'une opinion

Et on peut ensuite enchaîner avec le disque rayé.

**4. Conseils pour sortir de la passivité, de l'agressivité ou de la manipulation**

**4.1. 5 conseils pour sortir de la passivité**

- > J'ose dire « je », je parle en mon nom
- > Je parle dans les trois premiers lors d'une réunion
- > Je ne me justifie pas, je donne une explication courte
- > En cas de désaccord, je prends l'initiative de clarifier la situation
- > J'ose dire « non » à une demande pour me faire respecter

#### **4.2. 5 conseils pour sortir de l'agressivité**

- > Je choisis une position d'ouverture et d'écoute
- > Je dis « oui et je dirais même plus », plutôt que « oui, mais »
- > Lorsque j'ai raison, je laisse une sortie honorable à mon interlocuteur
- > Je reconnais les bonnes idées des autres, ils n'ont quand même pas entièrement tort
- > Je souris en prenant contact

#### **4.3. 5 conseils pour sortir de la manipulation**

- > Je vais vers les autres sans méfiance
- > Je vais droit au but et je joue cartes sur table
- > Je clarifie mes objectifs et mes besoins
- > Je me dis qu'il faut aboutir gagnant-gagnant
- > Je pose des questions claires et directes