

L'assertivité : s'affirmer sans agresser

Dans le **FRÉQUENCE 09**, la thématique des **soft skills** était abordée et évoquait des **compétences transversales, des aptitudes humaines et comportementales utiles, voire nécessaires, à développer et appliquer pour un travail d'équipe positif et productif. Parmi celles-ci, l'assertivité apparait comme une qualité essentielle pour favoriser une communication efficace et une collaboration réussie. Être assertif-ve signifie être capable d'exprimer ses opinions, oser affirmer ses besoins de manière claire et respectueuse, tout en restant à l'écoute et en adaptation vis-à-vis de ses interlocuteur-rices. Mais cette compétence de rêve, à qui et à quoi sert-elle exactement ? Et surtout, comment l'appliquer ?**

Ni passif, ni agressif

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'assertivité ne vient pas du verbe « asservir » (qui a pour racine le nom « serf »). Dans cette notion positive et constructive, il n'y a aucune idée de domination ou de soumission. C'est le verbe anglais

« **to assert** », signifiant « affirmer » ou « s'affirmer », qui a donné le concept original « assertiveness » qui, en français, se traduit par « affirmation de soi », synonyme d'assertivité.

À l'origine, cette qualité n'est pas un concept lié au monde du travail mais plutôt à la psychologie et au développement personnel. Conçue au cours de la première moitié du XX^e siècle par le psychologue new-yorkais Andrew Salter, elle vise à « *donner à l'individu les moyens de **surmonter l'anxiété**, voire l'angoisse, en apprenant à exprimer ses points de vue et opinions face à son entourage.* » (Prod'homme, 2008, p. 4) Aujourd'hui encore, elle est un axe de développement prioritaire abordé dans les séances de psychothérapie ou de coaching mais elle s'est également fortement répandue dans le cadre professionnel.



Certain-es détracteur-rices du concept laissent penser que l'affirmation de soi se fait forcément au détriment des autres. Or, si l'assertivité est bien une **compétence sociale** qui consiste à exprimer ses opinions, ses sentiments et ses besoins de manière claire et directe, elle le fait sans empiéter sur les droits des autres, sans les blesser. Elle implique de communiquer de manière ouverte et honnête, tout en restant respectueux-se et sensible aux sentiments et convictions d'autrui.

L'assertivité, notamment au travail, est souvent considérée comme une **alternative saine** aux comportements passifs ou agressifs :

- Les **comportements passifs** impliquent souvent de ne pas exprimer ses opinions ou ses besoins, ou de les exprimer de manière indirecte ou peu claire, ce qui peut conduire à une frustration et à un manque de respect, conscient ou non, de la part de ses supérieur-es ou de ses collègues.
- Les **comportements agressifs**, quant à eux, impliquent souvent d'exprimer ses opinions ou ses besoins de manière autoritaire ou intimidante, ce qui peut conduire à des conflits et à un manque de collaboration.

Cette compétence est précieuse : à titre individuel (s'écouter et se sentir écouté-e), au sein d'un groupe/ d'une équipe (collaborer dans le respect de chacun-e) et dans le management d'équipe (offrir un cadre de travail propice à l'épanouissement personnel et à un travail d'équipe harmonieux et efficace).

Une compétence, des plus-values !

D'un point de vue personnel, l'assertivité encourage une **meilleure connaissance de soi** et un plus grand respect de ses besoins et limites, notamment dans le cadre professionnel. En effet, comme évoqué dès l'origine des travaux d'Andrew Salter, réussir à identifier ses besoins/envies et les faire connaître positivement, c'est réduire le stress, l'anxiété voire l'angoisse liés à des difficultés ou tensions refoulées et ainsi se créer un climat de travail propice à l'apaisement et l'efficacité. C'est **se respecter**, ne pas s'oublier, et éviter l'épuisement de ses ressources personnelles dans le don de soi déraisonnable. Nul besoin de préciser les répercussions positives sur les risques de burnout...

Oser l'honnêteté permet d'**arrêter de « faire semblant »**, une attitude qui peut également être source de stress et d'épuisement. Et qui, dès lors que nous nous en plaignons, devient même une énergie négative contagieuse, s'étendant à notre environnement. « *Tout cela engendre la fuite d'une phénoménale quantité d'énergie et un grand gaspillage de temps.* » (Tournebise, 2001, para. 11) L'affirmation de soi dans un contexte positif d'assertivité permet de **conserver son temps et son énergie** au profit de relations saines et sereines.

En équipe, invitant à communiquer de manière claire et directe, l'assertivité favorise l'**efficacité des échanges** entre collègues, permettant de gagner du temps tout en réduisant les malentendus. Cette communication fluide facilite les prises de décision et améliore la **coordination des actions**.



Les **conflits**, survenant souvent d'une mauvaise compréhension des enjeux et des besoins de l'autre, peuvent être **évités** grâce au développement des compétences assertives. Nous l'avons dit, l'assertivité est une alternative efficace à l'agressivité, grâce à la combinaison d'une expression franche et d'une écoute sincère.

De manière globale, cette transparence des échanges permet d'établir un **climat de respect et de confiance**. Dans un cadre assertif, nous savons que nous pouvons nous exprimer librement et que nous serons entendu-e. De même, nous pouvons avoir confiance en nos collègues pour formuler clairement leurs opinions et leurs limites. Ainsi, lorsque nous disons « oui » (à un projet, par exemple) ou que l'on nous dit « oui » (pour un coup de main, par exemple), nous pouvons croire que ce « oui » est réel et sincère puisqu'une personne assertive osera dire « non ».

Autre avantage non négligeable, tant sur le plan individuel que collectif, cette conception ouverte et dynamique des relations humaines produit profitablement **échanges, découvertes et enrichissements**! En effet, comme nous l'explique Gilles Prod'homme (2008), dans un cadre assertif, les relations interpersonnelles sont envisagées à partir d'une boucle d'action/réaction/interaction rassemblant auto-management (de soi vers soi) et exo-management (de soi vers les autres et des autres vers soi). Cela signifie que nous influençons les autres mais que les autres nous influencent également. Dans un contexte de travail en équipe, nul doute que ces échanges, découvertes et enrichissements **favorisent et augmentent la créativité** de toutes et tous.

Du point de vue de la gestion d'équipe, au vu des plus-values mises en évidence, il est fort à parier qu'encourager et mettre en place des mesures favorisant l'assertivité sera gagnant. De même qu'opter pour un management assertif, grâce auquel les travailleur-ses se sentent accueilli-es dans un

Elle implique de **communiquer de manière ouverte et honnête, tout en restant respectueux-se et sensible aux sentiments et convictions d'autrui.**

cadre de communication franche et de confiance. Utiliser l'assertivité lors des entretiens individuels notamment, permet des **échanges plus libres et plus riches**.

Ainsi se dégagent des **bénéfices personnels et collectifs** à l'utilisation de l'assertivité, des avantages qui épanouissent l'individu et nourrissent le travail d'équipe, facilitant par-là même les actions du-de la responsable.

Et maintenant, on s'y met !

Désormais convaincu-es de l'utilité de l'assertivité, les questions sont : Comment la développer ? Comment la mettre en place ?

Avant tout, il importe de rappeler que l'assertivité est une **soft skill**. Dès lors, elle peut s'acquérir (nous pouvons l'apprendre, nous pouvons nous y former) et elle doit s'appliquer (nous devons la mettre en œuvre pour la rendre effective). (Résonance, 2023)

« Être dans l'assertivité, c'est être capable d'une véritable communication tant avec les autres qu'avec soi-même. » (Tournebise, 2001, para. 14) Cette citation ainsi que l'origine même du mot « affirmation de soi », mettent en évidence l'importance de **travailler sur soi** avant toute chose. Alors, comment faire ?

COMMENT – L'estime de soi

Impossible d'être assertif-ve sans avoir une **bonne estime de soi**. Méfions-nous cependant de l'objection



quasi systématique qui associe estime de soi et égocentrisme. « *La découverte du sentiment de notre importance personnelle va de pair avec celle de l'importance d'autrui. [...] En outre, un individu doué d'estime personnelle est à la fois conscient de ses talents comme de ses limites.* » (Prod'homme, 2008, p. 28)



Outils :

La liste de mes succès

Cet outil est simple à mettre en place et à utiliser. Il nous invite à lister, par écrit, minimum 3 situations de succès vécus et à les compléter et les relire régulièrement.

La visualisation

La visualisation¹ est un outil pratique via lequel nous faisons naître intentionnellement dans notre esprit des images de la réalisation réussie d'une tâche. Ce dernier en déduit donc que cette tâche est à notre portée. S'il s'agit bien d'une illusion au départ, nous nous sentons néanmoins réellement capable de réaliser l'action souhaitée. Cette technique intéressante permet d'augmenter notre sentiment de compétence face à une tâche, ce qui renforce notre estime personnelle.

La balade intuitive

Réussir à faire confiance à son intuition est un signe d'estime de soi. Pour la développer, la balade intuitive est un exercice amusant qui nous invite à nous promener dans un lieu nouveau ou habituel (une ville, un village, une forêt...) et de nous y laisser guider par nos petites voix intérieures, nos sensations positives ou négatives, nous menant d'un endroit à un autre.

COMMENT – Prémises de l'intelligence émotionnelle

De bonnes compétences d'assertivité impliquent inévitablement une certaine intelligence émotionnelle. Bien que celle-ci soit encore trop peu développée dans les milieux éducatifs, elle fait de plus en plus parler d'elle. Et à raison. Si l'intelligence émotionnelle recouvre une série d'autres compétences², savoir reconnaître ses émotions et les exprimer en sont des bases et offre un terreau fertile à des relations plus saines et sereines.

Identifier ses émotions est une compétence précieuse car celles-ci « *possèdent une valeur informative de premier ordre de par les informations – et les messages implicites suggérés – qu'elles délivrent* ». (RÉSONANCE, p. 43) Elles nous renseignent donc sur nous-même mais également sur notre entourage et la relation que nous entretenons avec celui-ci. « *Deux processus agissent de façon sous-jacente et en amont de l'identification proprement dite : l'ouverture aux émotions et la richesse du vocabulaire émotionnel. [...] L'ouverture aux émotions renvoie à l'idée d'être à l'écoute de celles-ci, d'accepter leur existence et de décrypter l'information sous-entendue.* » (RÉSONANCE, p. 43)

Alliée de l'identification des émotions, leur **expression** est la deuxième compétence primordiale pour accroître son intelligence émotionnelle. Exercer sa capacité à exprimer ses émotions de façon adaptée au contexte, à la personne en face de soi et à ses objectifs personnels facilite également l'expression des émotions des autres.

Outils :

Roue et cartes pour reconnaître ses émotions

Divers outils comme la *Roue des émotions*³ de l'Autrement dit ou les cartes de la Fédération des Centres Pluralistes de Planning Familial (Fcppf) - *Langage des émotions, Expression des besoins, Univers des sensations* - facilitent l'identification de nos émotions en nous invitant à observer nos sensations, à trouver le mot illustrant au mieux notre émotion et même à faire émerger notre ou nos besoin(s) non satisfait(s) qui sous-tend(ent) l'émotion ressentie.

COMMENT – L'écoute active

« *Nous ne savons pas écouter et si nous savions le faire notre relationnel s'en trouverait proprement transfiguré* », nous dit Gilles Prod'homme (2008, p. 54). Mais si cette compétence d'écoute n'est pas spontanée chez la plupart des gens, c'est parce qu'elle résulte d'un authentique travail sur soi. Apprendre à écouter activement, c'est avant tout apprendre à se taire. Or, notre pensée a tendance à s'agiter en tous sens pour donner son avis, partager un exemple de sa propre vie ou même rebondir sur un tout autre sujet. Il s'agit donc de (s'entraîner pour) parvenir à être pleinement **présent-e et concentré-e** lorsqu'une personne s'exprime, afin de comprendre ses pensées et ses émotions, tout en respectant ses opinions.

Outils :

Les techniques de reformulation

Reformuler permet de démontrer que l'on a écouté attentivement et activement son interlocuteur-riche et de s'assurer que l'on a bien compris le sens de ses propos afin, éventuellement, de les clarifier ou les préciser. Cette pratique encourage et nourrit la conversation, et est souvent utilisée de manière inconsciente dans les échanges courants. Cependant, il est possible et même utile de s'exercer à améliorer cette compétence.

Voici les quatre techniques principales de reformulation :

1. **La reformulation Écho (ou Perroquet)** consiste simplement à répéter les paroles de l'interlocuteur-riche, montrant ainsi qu'on a écouté, qu'on est empathique mais sans aller plus loin. Elle peut être utilisée après une phrase laconique ou avec les personnes qui parlent peu.

Exemple :

- « *En ce moment c'est difficile, je me sens fatigué-e* »
- « *J'entends, tu te sens fatigué-e* ».

2. **La reformulation Miroir (ou Reflet)** consiste à reformuler les propos avec ses propres mots, en paraphrasant. Cela montre que l'on vérifie sa compréhension et donne le sentiment à son interlocuteur-riche d'être compris-e. Les amorces types sont « *En d'autres termes...* », « *Si j'ai bien compris...* », « *Tu veux dire que...* ». Elle nécessite des précautions oratoires supplémentaires si l'on est moins sûr-e de son coup.

Exemple :

- « Je ne suis pas d'accord pour refaire ce travail si le surcroît de travail n'est pas facturé »
- « Si je comprends bien, tu ne veux pas reproduire à nouveau cette maquette si tu n'as pas payé-e pour cela, c'est bien ça ? »

3. La reformulation Résumé (ou Synthèse)

consiste à faire une synthèse de ce que votre interlocuteur-riche a dit, ce qui suppose d'avoir écouté et capté les messages importants. Elle permet de garder le fil de la conversation et de recentrer le propos (notamment avec les personnes prolixes), et, pourquoi pas, volontairement, autour d'un ou deux points importants. Si la reformulation synthèse qui est faite ne convient pas, cela peut aussi amener l'interlocuteur-riche à clarifier sa pensée, à préciser son propos. Les amorces types sont « En résumé, tu me dis que... », « En synthèse, ce que je comprends, c'est... », « Si je résume... », « En deux mots... », « Au final... ».

Exemple :

- « Hier, quand la Maman de Romain est arrivée, elle souhaitait un retour sur la journée de son fils. J'ai commencé à lui faire un feedback mais c'était vraiment compliqué car je devais également répondre aux soucis pratiques du Papa d'Elsa qui cherchait ses chaussettes qu'elle avait cachées sous le banc. Et puis, il y a la Maman de Kaïs qui voulait des informations pour la journée piscine de mercredi. »
- « En résumé, tu aimerais pouvoir faire de bons retours aux parents qui le demandent mais c'est compliqué pour toi lorsqu'il y a trop de personnes et de tâches à gérer en même temps. »

4. La reformulation Clarification (ou Élucidation)

va au-delà de ce qui a été dit et cherche à lever une ambiguïté, faire émerger le concret et le précis, éventuellement même en utilisant ce qu'on a compris entre les lignes ou déduit, ce qui amène l'interlocuteur-riche à clarifier sa pensée. Les amorces types sont « Autrement dit... », « Cela revient à dire que... », « En clair... », « Tu penses donc que... ».

Exemple 1 :

- « Je ne peux pas le-la laisser continuer comme ça ! »
- « Tu veux dire que tu ne peux pas le-la laisser donner une image négative de notre ASBL ? »

Exemple 2 :

- « Heureusement que j'ai pris ce projet en mains, nous sortons enfin de la zone rouge, de justesse »
- « Tu veux dire qu'avec ton-ta prédécesseur-e, le projet allait droit dans le mur ? »

Quand il s'agit de vérifier l'exactitude de sa compréhension, ou d'être confrontant-e, on peut utiliser une question fermée comme ci-dessus. En revanche, si l'objectif est d'obtenir davantage d'informations, il vaut mieux utiliser des questions ouvertes, ou relancer après une question fermée (« Tu peux préciser en quoi... »).



COMMENT – La Communication NonViolente (CNV) : OSBD ou DESC⁴

La Communication NonViolente (CNV) est une **méthode de communication**, principalement verbale, développée par le psychologue américain Marshall Rosenberg et « *visant à créer entre les êtres humains des relations fondées sur l'empathie, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres.* » (Baquet, 2022, para. 2)

Au sein d'une équipe, elle permet de/d' :

- aborder des situations conflictuelles sans devoir recourir aux rapports de pouvoir ;
- créer un climat de solidarité et de confiance ;
- favoriser la coopération ;
- remotiver les collaborateur-rices ;
- découvrir la bienveillance vis-à-vis de soi ;
- prendre soin de ses besoins.

Voici donc une série de compétences intrinsèquement liées à l'assertivité que nous pouvons travailler personnellement, voire collectivement, pour développer cette soft skill précieuse pour l'individu et l'équipe dans le cadre professionnel.

Outil :

OSBD

L'acronyme OSBD nous invite à nous exprimer en 4 étapes :

- **Observation** : relater objectivement ce qu'on a pu observer d'une situation. Sans juger ni interpréter.
- **Sentiments** : exprimer ses sentiments personnels, son ressenti, en utilisant des termes précis pour dévoiler son émotion.
- **Besoins** : faire connaître ses besoins.
- **Demande** : formuler une demande concrète, réalisable et en lien avec ses besoins.

Pour utiliser cet outil, il est souvent utile de passer par une phase écrite. Celle-ci permet de prendre du recul sur la situation, de chercher les bons termes pour s'expliquer et de ne pas dévier de son propos lorsqu'on le formule en présence d'un-e interlocuteur-ric-e.

Le Bonhomme OSBD⁵

- 
- ✓ Observation
 - ✓ Sentiment
 - ✓ Besoin
 - ✓ Demande
- × Jugement
 - × Évaluation
 - × Stratégie
 - × Exigence

OBSERVATION : Qu'est-ce qui, dans les actes et /ou paroles, contribue à mon malaise ?

SENTIMENTS : Qu'est-ce que je ressens en présence des faits ?

BESOINS : Quels sont mes besoins non satisfaits à l'origine de ce que je ressens ?

DEMANDE : Quelle est ma demande positive concrète, claire et sincère ?

Source : D'Ansembourg, 2001, p. 25.

Bien que l'assertivité puisse sembler difficile à atteindre, elle n'est pas un doux rêve et ne demande qu'à être développée, pas à pas. Les outils pratiques, liés à des compétences sous-jacentes, qui peuvent y mener, sont nombreux et il est facile de s'y entraîner. Tout en n'oubliant pas que l'objectif n'est pas de viser la perfection mais, plus modestement, de chercher à progresser. Et, de progrès en progrès, faire le constat d'une réelle plus-value à titre individuel, mais aussi collectif, pour un fonctionnement d'équipe sain et serein !

Coline GOURDIN ■

Notes

1. Pour découvrir une démarche complète de visualisation, cfr Delengaigne X. & Delengaigne M.-R. (2014). La boîte à outils du Mind Mapping. Paris: Dunod.
2. Pour aller plus loin, cfr Résonance. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation. *Ancrage* (2). Bruxelles.
3. <https://www.lautrementdit.net/fiche-technique>
4. Pour découvrir la méthode DESC, cfr. Résonance. (2022). La dynamique collective - quand le groupe s'en mêle. *Ancrage* (6). Bruxelles, p. 99.
5. Cette illustration a été imaginée par Hélène Domergue, formatrice en Communication Non Violente, et est couramment reprise.

Sources

- Baquet, A. (2022). *Communication non violente* (CNV).
Extrait de : https://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=communication_non_violente_th
(page consultée le 28/04/2023).
- D'Ansembourg, T. (2001). *Cessez d'être gentil soyez vrai !* Paris: Éditions France Loisirs.
- Résonance. (2023). L'entretien d'embauche: miroir des soft skills. *Fréquence* (9), 26-31.
- Résonance. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation. *Ancrage* (2). Bruxelles.
- Résonance. (2022). La dynamique collective - Quand le groupe s'en mêle. *Ancrage* (6). Bruxelles.
- Prod'homme, G. (2008). *S'affirmer sans s'imposer*. Paris: Dunod.
- Salzer, J., Stimec, A. (2022). *La boîte à outils de la gestion de conflits*. Malakoff: Dunod.
- Tournebise, T. *Assertivité, l'affirmation de soi dans le respect d'autrui*. Extrait de <https://www.maieusthesie.com/nouveautes/article/assertivite.htm> (page consultée le 20/04/2023).