



**LIVRE BLANC**

# Développer son assertivité au travail



**Lefebvre Dalloz**  
COMPÉTENCES



- Aussi utile dans la sphère professionnelle que privée, l'affirmation de soi est devenue une soft skill fortement plébiscitée par les recruteurs et les entreprises. S'affirmer dans son travail ou son poste permettrait en effet de mieux réussir, d'avancer plus efficacement dans sa vie professionnelle, tout en étant plus visible dans son organisation. Lorsque évoquée, cette notion est souvent associée, voire confondue, avec la notion d'assertivité. Mais alors, qu'entendons-nous exactement par affirmation de soi et assertivité ?

Ces deux concepts désignent en pratique deux comportements : s'affirmer qualifie le fait de manifester clairement une compétence ou une opinion et l'assertivité ajoute à cette signification une composante plus humaine consistant à s'imposer dans le respect de l'autre. Aujourd'hui, il convient donc de savoir s'affirmer en souplesse et d'être capable de s'adapter à ses interlocuteurs, non seulement pour entretenir de bonnes relations avec les autres, mais aussi pour réaliser ses objectifs. Et posséder ce talent peut être particulièrement important pour certains collaborateurs, à l'image des managers, qui doivent fédérer leur équipe en créant des relations de confiance.

Au quotidien, l'assertivité passe par une manière d'être, c'est-à-dire du nonverbal, mais également une manière de faire incarnée dans du verbal et du paraverbal. En clair, il s'agit d'utiliser les différents canaux de communication à notre disposition pour exprimer nos sentiments, besoins et émotions, sans négliger ou écraser ceux des personnes qui nous entourent. En matière d'affirmation de soi et d'assertivité, nous n'avons pas tous la même aisance. Comme toute soft skill, ces compétences peuvent s'acquérir ou se renforcer par l'application de techniques de communication simples et grâce à un travail sur la confiance en soi, qui permet de gagner en leadership. L'assertivité est donc aujourd'hui une compétence importante dans le monde du travail et certains éléments clés peuvent vous permettre d'appivoiser et de maîtriser cette notion. Un chemin qui passe également par la gestion des émotions, par une meilleure connaissance de soi, et par l'observation des comportements de son entourage.





<b>1. L'assertivité, compétence essentielle pour progresser dans son quotidien professionnel .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Les clefs pour renforcer son assertivité au travail.....</b>	<b>5</b>
<b>3. S'affirmer avec assertivité : nos conseils pour aller plus loin .....</b>	<b>10</b>



1.

**L'assertivité,  
compétence essentielle  
pour progresser  
dans son quotidien  
professionnel**

- Parvenir à faire passer un message
- en souplesse, savoir s'adapter à ses interlocuteurs, gagner l'écoute et le respect de ses collègues et collaborateurs... Les atouts d'un comportement assertif sont nombreux et indispensables à une vie professionnelle sereine et réussie.

## Affirmation de soi : employer la bonne méthode

Robert E. Alberti et Michaël L. Emmos, en 1978, définissent l'affirmation de soi comme « un comportement qui permet à une personne d'agir au mieux de son intérêt, de défendre son point de vue sans anxiété, d'exprimer avec sincérité et aisance ses sentiments et d'exercer ses droits sans dénier ceux des autres » [1]. Par conséquent, l'affirmation de soi ne constituerait pas une qualité, mais bien un comportement qui se cultive et s'apprend, afin d'être capable de s'exprimer et de s'opposer.

Parallèlement, le psychologue Andrew Salter, au début du XXe siècle, définit le comportement assertif comme « l'affirmation de soi de façon constructive », permettant de « défendre ses droits en respectant ceux des autres, exprimer sa vérité, ses idées, ses besoins, ses désirs, vivre avec les autres sur la base d'aménagements acceptables par tous ». [2].

Dans le contexte de l'entreprise, l'assertivité a de nombreux avantages, à commencer par la diminution des conflits : garder son cap sans piétiner l'opinion des autres favorise en effet une gestion plus apaisée des tensions. Et ceci est d'autant plus vrai que les organisations nous poussent à travailler de façon accrue en transversalité et que nous sommes sans cesse amenés à confronter des points de vue différents, ainsi qu'à résoudre des problèmes complexes.

Si la multiplication des interlocuteurs et leurs différents modes de fonctionnement sont une richesse pour l'entreprise, elle peut néanmoins être source de stress et d'émotions négatives. Une posture assertive permet alors l'engagement d'un dialogue constructif, en favorisant écoute et ouverture d'esprit, dans l'objectif de trouver un terrain d'entente commun.

## L'assertivité, levier du leadership

Vous l'aurez compris, être capable de mettre en œuvre un comportement assertif constitue une compétence précieuse, tant pour vous-même que pour votre organisation ou votre équipe. Au-delà de faciliter la coopération et la concrétisation de projets, cette soft skill vous permet d'être identifié comme un interlocuteur de valeur, entendu et respecté par ses collègues et collaborateurs. Vous affirmer de manière assertive montrera à votre entourage professionnel que vous assumez vos décisions et vos opinions dans une approche constructive, synonyme de confiance en soi. Et la confiance en soi est la condition sine qua non du leadership, en permettant par exemple aux managers d'ancrer leur posture de leader vis-à-vis de leur équipe, tout en restant à l'écoute et ouverts. Gagner en assertivité est par conséquent l'une des clefs pour faire preuve de plus d'assurance et de sérénité, notamment en vue d'obtenir la confiance de ses collaborateurs.

Concrètement, comment appuyer votre leadership sur votre assertivité peut-il vous aider au quotidien ? Dans des situations de restructuration de l'entreprise, par exemple, votre leadership de manager peut être malmené. Dans ces circonstances, vous pourriez avoir besoin de prendre ou de confirmer certaines décisions dont vous savez qu'elles ne feront pas l'unanimité (choix stratégique, licenciements, etc.).

Un comportement assertif vous aidera alors à obtenir l'adhésion de vos collaborateurs et renforcera même un peu plus votre posture de leader. En cas de conflits entre collaborateurs, l'assertivité fera de vous le médiateur à même d'écouter avec empathie et neutralité les arguments de chacun. Là encore, être perçu comme un manager solide et fiable, qui ne craint pas le dialogue, ne fera qu'accroître votre leadership.



[1] Benoît Monié, *Thérapies comportementales et cognitives*, 2018, 23 Affirmation de soi, Cairn. <https://www.cairn.info/therapies-comportementales-et-cognitives--9782100781072-page-211.html>

[2] Jacques Phoeun, Martine Trabelsi, *Dynamiser votre posture commerciale*, 2017, Chapitre 4, Développer son assertivité, Cairn. <https://www.cairn.info/dynamisez-votre-posture-commerciale--9782100752348-page-89.html>

# 2.

## **Les clefs pour renforcer son assertivité au travail**

- Bien qu'elle puisse reposer sur certaines prédispositions, l'assertivité demeure une capacité acquise qu'il est possible de développer en s'entraînant. Pour cela, il est essentiel d'en identifier les leviers de développement.

### Identifier et appréhender les 3 comportements opposés à une attitude assertive

Quatre types d'attitudes de communication, le plus souvent révélés par des situations difficiles et stressantes, sont habituellement distingués : la passivité, l'agressivité, la manipulation et l'assertivité. Se montrer passif, agressif ou manipulateur ne favorisera donc en rien un comportement assertif !

La passivité peut être caractérisée par un comportement d'évitement, de l'abnégation, un sens de la discipline excessif, ou encore par l'absence de prise d'initiatives. Souvent, la personne passive parle peu et ne pose pas de questions, se laissant porter par les événements.

À l'opposé, un comportement agressif peut être perçu chez quelqu'un qui impose ses objectifs, en adoptant une attitude arrogante ou dédaigneuse, en se montrant impatient et en cherchant à déstabiliser son interlocuteur. Attention ici aux personnes parlant fort, ne maîtrisant pas leur temps de parole, qui interrompent les autres ou font du bruit quand quelqu'un s'exprime !

Quant à la manipulation, elle est fréquemment synonyme de dissimulation des objectifs, d'un discours par insinuation et différent selon l'interlocuteur, ou encore de promesses non tenues, voire de lancement de rumeurs. Flatteries et comportements versatiles devront également éveiller votre attention.

Si ces éléments peuvent vous aider à communiquer avec vos relations professionnelles, il est néanmoins primordial de procéder à un autodiagnostic de votre comportement pour savoir où vous vous situez et être en mesure de travailler votre assertivité. Votre objectif : éliminer progressivement toute trace d'une attitude passive, agressive ou manipulatrice pour la remplacer par l'assertivité. Au quotidien, cela signifie s'intéresser aux faits et tenter d'être le plus transparent possible, ce qui inclut de ne pas dissimuler ses sentiments. Il s'agit aussi d'être capable d'affirmer ses capacités tout en acceptant ses limites et d'oser refuser sans se sentir coupable. Cette attitude bienveillante et tolérante se traduit

par une gestuelle ouverte, un visage souriant, ou encore un regard direct et franc sur son interlocuteur, à qui il est recommandé de s'adresser en privilégiant le « je ».



### Maîtriser ses émotions pour dépasser ses peurs

L'assertivité repose également sur une bonne connaissance de soi-même et pour partie sur la maîtrise des émotions, auxquelles vous devez accorder une attention constante. À cet effet, il est indispensable de comprendre aussi bien leur fonctionnement que leur utilité. L'émotion est un signal déclencheur d'une réaction réflexe qui ne sollicite pas les centres de la pensée. Elle nous alerte sur une urgence et nous propose un plan d'action immédiat. Sont ainsi dénombrées quatre émotions de base : la joie, la peur, la colère, et la tristesse, qui peuvent se rencontrer à des niveaux d'intensité différents en fonction de la situation. Chacune de ses émotions possède ses propres déclencheurs : accomplissement, menace, injustice ou perte par exemple. Une fois ce mode opératoire à l'esprit, vous devez ensuite décrypter les émotions afin d'être en mesure d'agir. Derrière chaque émotion se cache en effet un message, qui correspond à un besoin non exprimé.

Prenons l'exemple de la colère ayant pour événement déclencheur une injustice. En analysant cette émotion, nous pouvons

finalement décèler que le message caché est une demande de justice ou de réparation, répondant à un besoin d'écoute et de compréhension. De même, s'agissant de la peur engendrée par une menace, nous pouvons conclure que le message caché adressé à soi-même est en réalité une demande d'autoprotection, conséquence d'un besoin de réassurance.

Lorsque vous vous exprimez, et d'autant plus lorsque vous vous trouvez dans une situation de tension, vos émotions risquent de transparaître et votre interlocuteur pourrait bien ne percevoir de votre message que votre colère, votre peur, ou votre tristesse. Difficile alors pour la personne avec qui vous dialoguez de comprendre le véritable sens de vos paroles et de ne pas se focaliser uniquement sur la charge émotionnelle de la discussion.

Par ailleurs, n'oubliez pas que les paroles et le ton de la voix ne sont pas les seuls à pouvoir trahir vos émotions : vous devez aussi prêter attention à votre langage corporel pour tenter de le maîtriser. Dès lors que vous possédez une compréhension du mécanisme émotionnel, vous pouvez progresser sur la gestion de vos émotions et leur bonne utilisation. Cette

démarche vers la voie de l'assertivité se fait en 4 étapes :

- identification de l'émotion ;
- acceptation de l'émotion ;
- compréhension de l'émotion ;
- action pour répondre au besoin et mieux gérer l'émotion.

De toute évidence, la maîtrise des émotions est une condition essentielle de l'assertivité. Si vous souhaitez formuler un message assertif, il vous faudra au préalable vous débarrasser de votre tension émotionnelle, ce qui peut vouloir dire laisser passer du temps avant de réagir à un événement. En outre, différer votre réaction vous permettra de clarifier votre message, envers vous-même puis auprès de vos interlocuteurs.





# Interview Jacques Balducci

- Adopter un comportement assertif permet d'atteindre ses objectifs dans une démarche constructive et au sein de relations humaines équilibrées.

**Jacques Balducci**, coach professionnel certifié et consultant-formateur, nous éclaire sur les bénéfices de l'approche assertive en milieu professionnel et sur ses éléments clés.

## Pourquoi est-il important d'adopter un comportement assertif dans un environnement professionnel ?

L'assertivité a toute sa place dans les échanges professionnels. Cette posture nous offre la possibilité de prendre du recul en évitant les tensions liées à notre façon de lire l'environnement qui nous entoure, et ainsi d'atteindre plus facilement les objectifs que nous nous sommes fixés. Lorsque nous entrons en interaction avec quelqu'un, nous créons notre propre système de relation, dans lequel nous valorisons ou dévalorisons l'autre, et nous-même. Adopter un comportement assertif revient à reconnaître la valeur de chacun, la mienne et celle de mon interlocuteur, dans l'idée de construire un partenariat sur la base duquel avancer, sans confrontation d'egos. Elle permet donc d'éviter de nombreuses situations de blocage.

## Dans quel type de situation est-ce utile ?

L'assertivité peut être utile dans de nombreux cas de figure, en particulier lorsqu'une situation nous agace ou qu'un comportement nous déplaît. En cas de désaccord, il est facile de tomber dans une forme de tension ou de se dévaloriser. Dans le cadre d'un refus d'augmentation, par exemple, un comportement assertif incite à ouvrir le dialogue, en interrogeant son manager sur les raisons de ce refus, plus que sur le refus lui-même. Cela permet de mieux les entendre, de mieux comprendre son manager et de construire ainsi une relation plus équilibrée. De même, l'absence de réponse d'un collègue à notre bonjour peut donner lieu à de multiples représentations, comme celle de penser que la personne ne nous apprécie pas.

Nous avons en effet tendance à déduire que nous sommes la cause de toute chose qui se déroule mal autour de nous. Or, chacun réagit en fonction d'éléments qui lui sont propres et notre collègue peut être simplement préoccupé, et ainsi ne pas nous avoir entendu ou vu.



## Quels sont les éléments clés d'un comportement assertif ?

Nous pouvons identifier 5 points fondamentaux sur lesquels repose un comportement assertif :

- l'introspection, qui permet de mieux comprendre son fonctionnement (qu'est-ce qui m'anime, qu'est-ce qui m'agace ?) ;
- la conscience de soi, qui aide à cerner ses objectifs ;
- l'apaisement vis-à-vis de soi-même, qui revient à s'écouter pour savoir gérer ses émotions ;
- l'expression de soi-même, ou la capacité à communiquer clairement et factuellement auprès de son entourage ce qui est important pour nous ;
- l'expansion, qui consiste à aller vers l'autre et à l'écouter activement, et à tenir compte de ce qui est important pour lui ou elle.

## Comment développer son assertivité et quels sont les écueils à éviter ?

Tout d'abord, il est important de mener un travail d'expérimentation afin de prendre conscience de ce qui fonctionne pour soi.

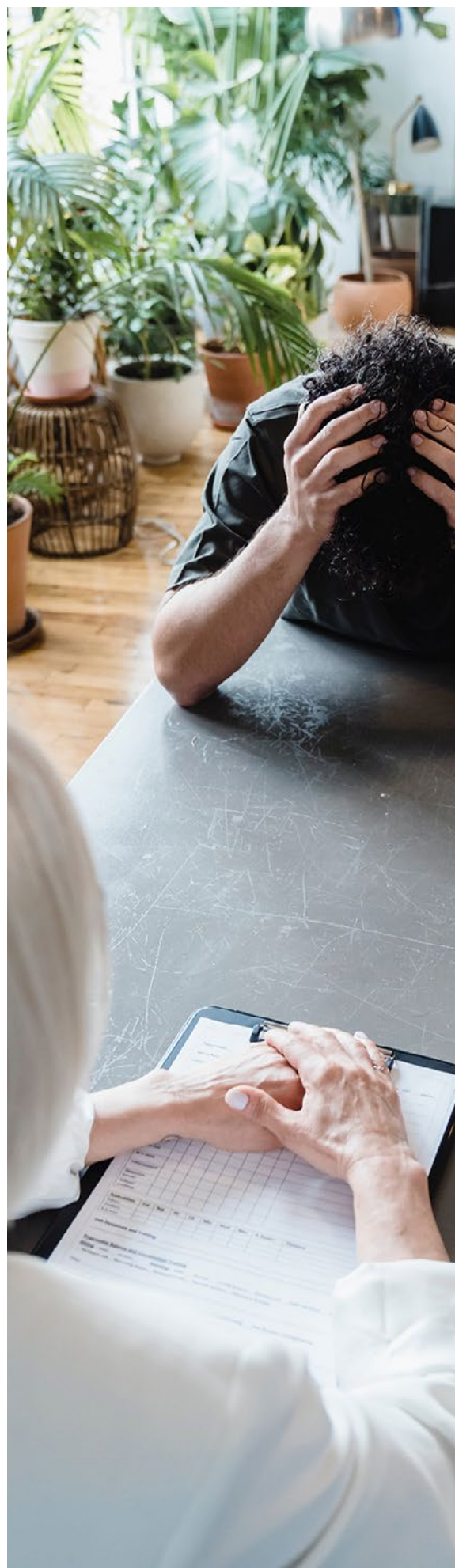
Développer son assertivité est aussi synonyme de prise de recul et de l'instauration d'une relation équilibrée, qui ne laisse pas « trop de place » à l'un ou à l'autre. Par ailleurs, être accompagné par un coach dans cette démarche peut être un moyen d'avancer rapidement et efficacement.

## Timidité et assertivité sont-elles compatibles ?

Tout à fait, car l'assertivité passe aussi par l'apprentissage de la construction de la relation avec l'autre. Pour adopter un comportement assertif au quotidien, les personnes timides peuvent essayer de cerner ce qui freine leur parole et ne plus craindre, par exemple, d'être perçues comme des individus qui « pourraient se tromper » ou qui « se mettent en avant ». Mais il ne s'agit pas ici que de la capacité à parler de soi : quelqu'un qui a de l'assurance et ne parle que de lui ou d'elle aurait également intérêt à travailler son assertivité.

## Les conseils essentiels à garder en tête ?

Prendre du recul ! Poser un regard extérieur sur une situation permet d'analyser son attitude et celle de l'autre. De même, il est important de garder à l'esprit l'objectif de notre échange, afin d'adapter son comportement en fonction.



# 3.

## **S'affirmer avec assertivité : nos conseils pour aller plus loin**

- Vous avez réussi à identifier les comportements opposés à l'assertivité et contrôlez désormais mieux votre charge émotionnelle. Votre route vers l'assertivité ne s'arrête cependant pas là. Une meilleure connaissance de vous-même, le respect de quelques règles de communication, ainsi que l'apprentissage de la critique constructive peuvent ainsi vous permettre de progresser.

## Mieux connaître ses défauts et ses qualités : les atouts de l'analyse SWOT

Bien connue en marketing pour analyser un environnement concurrentiel, la méthode « SWOT » (Strengths/forces, Weaknesses/faiblesses, Opportunities/opportunités, Threats/menaces), peut également s'appliquer à soi-même : le « SWOT personnel », désigne alors les forces et faiblesses, les menaces et opportunités, dirigées vers l'individu, sa carrière ou son univers professionnel.

Lors d'un travail sur l'affirmation de soi, il peut être intéressant de faire le point sur ses objectifs professionnels, ses points forts, compétences, et appétences. En outre, ce bilan doit faire apparaître vos éventuels freins ainsi que les éléments externes que vous ne maîtrisez pas, mais qui peuvent influencer sur votre situation dans le monde professionnel. L'objectif de cette analyse est d'établir un diagnostic de soi à un instant donné afin de mieux se connaître et de posséder une vision plus globale de sa personnalité dans le cadre du travail. Quelques questions vous permettront de mener à bien cette analyse.

- **Forces** : quelles sont les compétences qui vous différencient des autres ? Pour quels sujets vos collaborateurs vous demandent-ils de l'aide ?
- **Faiblesses** : quelles tâches préférez-vous éviter ? Quels reproches entendez-vous régulièrement ?
- **Opportunités** : quelles sont les opportunités idéales pour utiliser vos forces ? Quelles sont celles qui vous semblent « faites pour vous » ?
- **Menaces** : quelles menaces avez-vous détectées ? Quelles menaces craignez-vous ?

Si le SWOT est généralement utilisé dans le cadre d'un projet ou d'objectif déterminé, c'est également un outil précieux dans le contexte de ce questionnement nécessaire à un travail réalisé sur l'assertivité. À la clef : une vision plus juste ou factuelle de l'image que vous avez de

vous-même et une meilleure organisation de vos idées, avec pour objectif final d'établir un plan d'action.



# ANALYSE SWOT

## S pour Strengths

Quelles sont les compétences qui vous différencient des autres ? Pour quels sujets vos collaborateurs vous demandent-ils de l'aide ?

## W pour Weaknesses

Quels reproches entendez-vous régulièrement ? Quelles tâches préférez-vous éviter ?

## O pour Opportunities

Quelles sont les opportunités idéales pour utiliser vos forces ? Quelles sont celles qui vous semblent « faites pour vous » ?

## T pour Threats

Quelles menaces avez-vous détectées ? Quelles menaces craignez-vous ?



# 3

## CONSEILS POUR S'EXPRIMER AVEC ASSERTIVITÉ

1

### S'EXPRIMER CLAIREMENT

Soyez factuel et privilégiez les arguments : évitez ce qui relève de l'opinion, du préjugé, de la rumeur, ou du ressenti. S'exprimer avec assertivité inclut par ailleurs la capacité de demander à son interlocuteur de clarifier des propos ambigus. Vous devez exprimer votre point de vue : à ce titre, n'ayez pas peur d'employer « je », plutôt que de commencer vos phrases par « tu », plus accusateur.

2

### DÉVELOPPER SA CAPACITÉ D'ÉCOUTE

L'écoute active, ou globale, est un composant primordial de l'assertivité ! Elle est composée de trois étapes : silence, questionnement, et reformulation. Sur l'échelle de la qualité, l'écoute active se place au premier rang, l'écoute sélective occupant la deuxième position, et l'absence d'écoute, la dernière. Votre manière d'écouter l'autre peut constituer un atout avantageux dans votre progression vers l'affirmation de soi : une écoute attentive constitue une preuve de respect envers votre entourage et peut être source d'apaisement lors de conflits.

3

### CULTIVER SON ESTIME ET SA CONFIANCE EN SOI

En utilisant l'ensemble de vos forces, vous serez en mesure de gagner en confiance. Pour cela, vous devez briser le cercle vicieux du manque de confiance qui vous empêche d'agir par peur du risque et vous fait croire à votre incapacité à réaliser vos objectifs. L'assertivité passe par le cercle vertueux de la confiance : listez vos atouts, essayez, notez ce qui vous réussit, et croyez en vos capacités !



## APPRENDRE À ÉMETTRE UNE CRITIQUE CONSTRUCTIVE

Oser s'exprimer est primordial pour faire progresser votre assertivité. Mais votre discours devra cependant respecter certaines règles qui vous aideront à obtenir le respect et la confiance de vos interlocuteurs. Savoir émettre des critiques constructives en fait partie. Pour exprimer une critique ou un désaccord, vous pourrez vous appuyer sur la méthode « DESC », composée de quatre étapes.

### **1. D : décrire les faits**

Soyez objectif, précis, et factuel. Évitez les jugements et la subjectivité.

### **2. E : exprimer son ressenti**

Le ressenti formulé doit être dirigé vers le comportement de votre interlocuteur et non vers sa personne. Décrivez les conséquences des faits sur votre position ainsi que les enjeux et répercussions qu'ils ont sur vous.

### **3. S : suggérer une solution**

Spécifiez une solution claire et réaliste dans laquelle votre interlocuteur ne perdra pas la face. Faites-lui exprimer ses propres idées.

### **4. C : conclure positivement**

Présentez les conséquences négatives en cas de persistance du problème puis les conséquences positives de la solution trouvée, y compris pour votre interlocuteur.



## Conclusion

Il va sans dire que vous exprimer avec assertivité est, non seulement synonyme d'une véritable communication avec les autres, mais aussi un gage d'efficacité et de sérénité. Cette approche réconcilie en outre affirmation de soi et respect d'autrui, principes qui pouvaient sembler opposés. Dans la sphère professionnelle, l'assertivité occupe désormais une place de choix, conséquence de ses nombreuses applications pratiques : réunions, échanges transverses avec différents services au sein de

l'entreprise, entretiens individuels, management, ou encore gestion des conflits. Par l'effet du cercle vertueux, l'adoption d'un comportement assertif par une seule personne est profitable à toute l'entreprise. Si l'assertivité peut parfois sembler difficilement atteignable, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'une démarche à travailler, dans le but de faire progresser peu à peu ses comportements.



# CULTURE SOFT

Le podcast qui décrypte les softskills

Tous les mois, retrouvez un nouvel épisode pour décrypter les soft skills, se redécouvrir, et développer de nouvelles compétences.





## Notre sélection de formations et webinar

### AFFIRMATION DE SOI - ASSERTIVITÉ

#### OBJECTIFS

- Faire preuve d'assertivité
- Faire face aux différents comportements
- Développer l'estime et la confiance en soi
- Maîtriser et utiliser ses émotions
- Oser s'exprimer

 2 JOURS

[EN SAVOIR PLUS](#)

### PRISE DE PAROLE EN PUBLIC ASSERTIVE

#### OBJECTIFS

- Gérer émotion et assertivité à l'oral
- Prendre la parole efficacement
- Communiquer de façon constructive

 6 JOURS

[EN SAVOIR PLUS](#)

## ● ● ● WEBINAR DÉCOUVREZ VOTRE COMPORTEMENT ASSERTIF !

À travers ce webinar d'une heure, Audrey Surpin, coach certifiée en psychologie positive, vous donnera toutes les clés pour vous permettre de déceler votre profil assertif et des conseils pour le perfectionner ou le renforcer.

[Voir le replay](#)



compétences



Rendez-vous sur :  
[formation.lefebvre-dalloz.fr](https://formation.lefebvre-dalloz.fr)



**Lefebvre Dalloz**  
COMPÉTENCES