

# L'assertivité: affirmez-vous en pensée et en action

Sabine Tobback

[sabine@sabinetobback.be](mailto:sabine@sabinetobback.be)



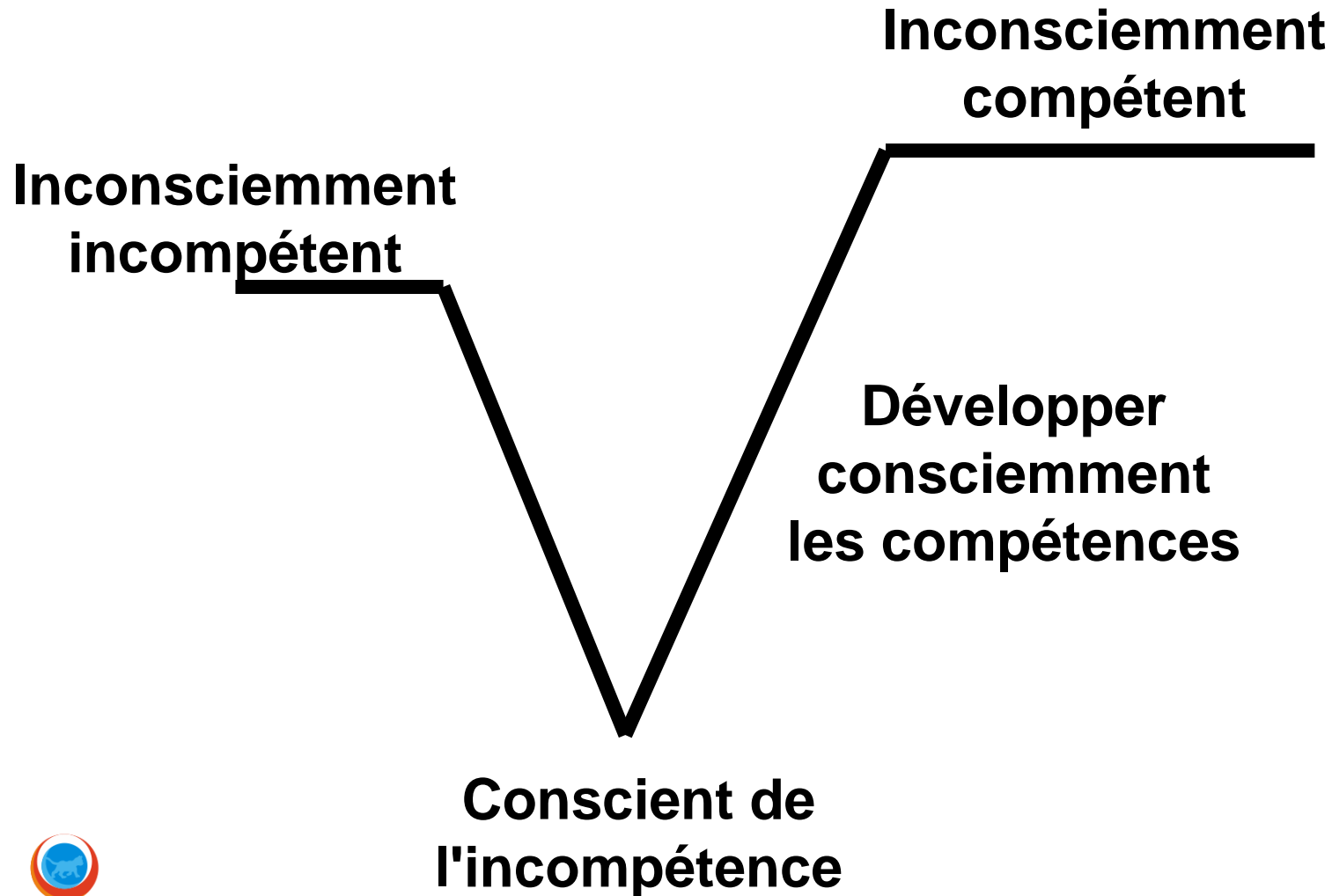


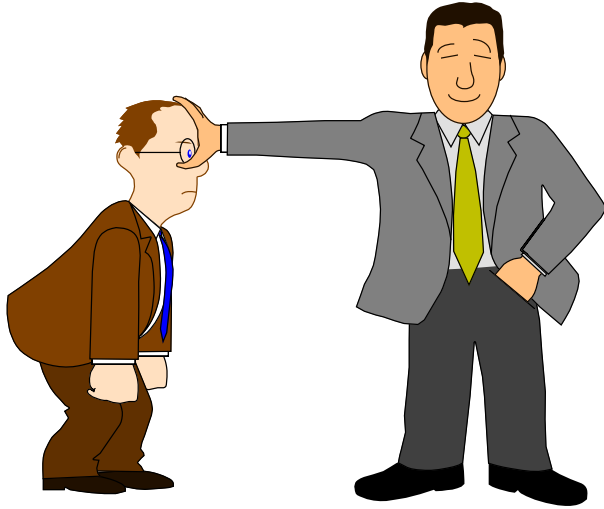
**Sabine Tobback**  
Facilitator - Coach - Trainer

# Communication Assertive ?!



# Racine carrée de l'apprentissage





# Définition d'Assertivité



Assertivité =

S'affirmer

+

Défendre ses opinions

En indiquant et en respectant

Pendant le processus de communication

Ses propres limites &

Celles d'autrui



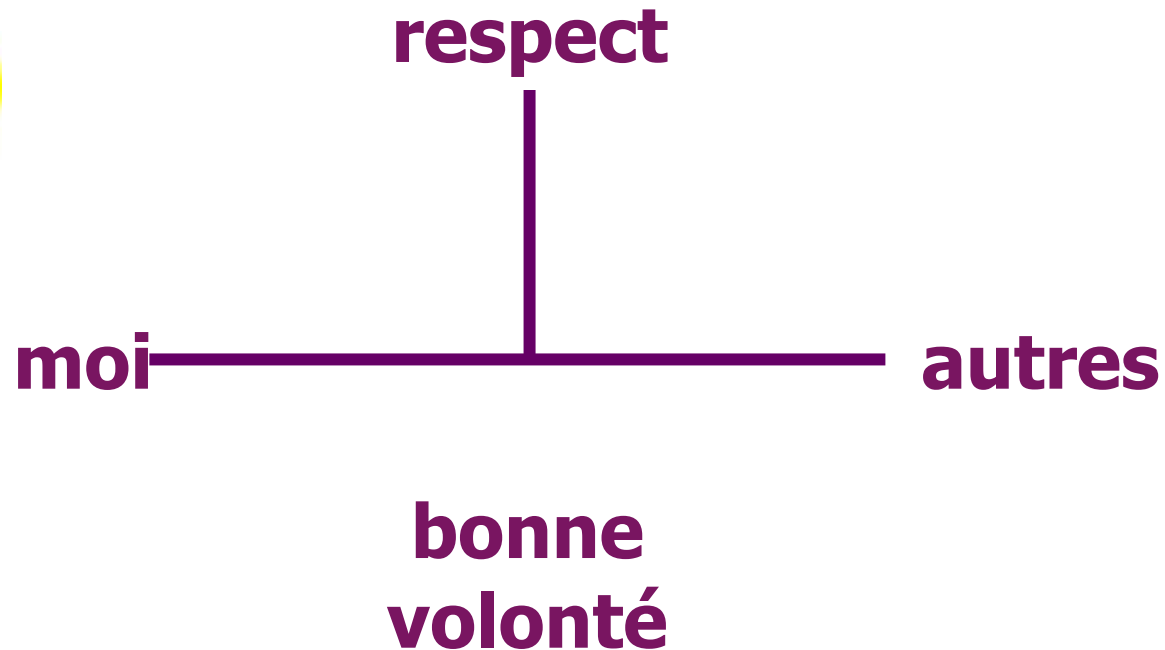
# Défendre ses opinions !



# Conditions

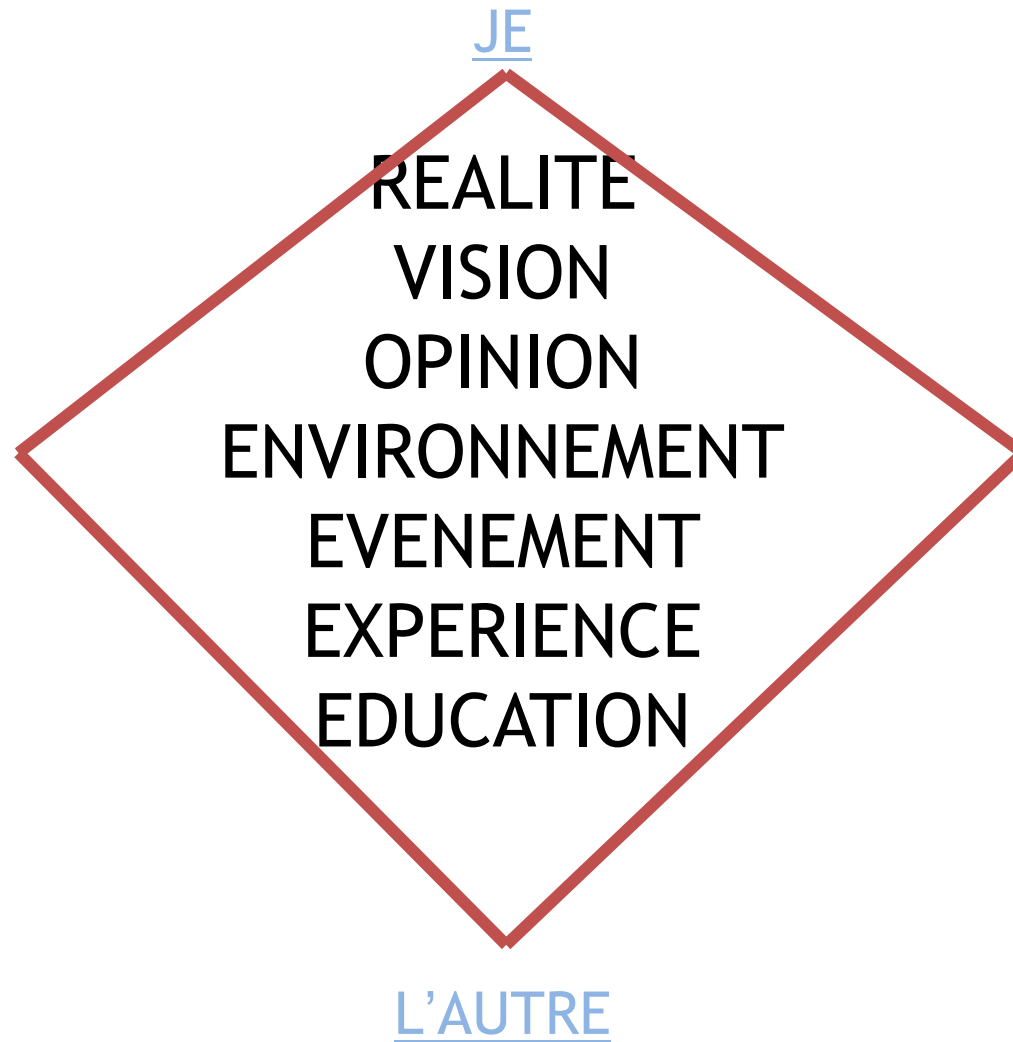


# Deviens ce que tu es - Nietzsche





# Deviens ce que tu es ...- Nietzsche



# Compétences

---

**LE NON TU L'AS,  
LE OUI TU PEUX L'AVOIR**

---





Il n'y a que  
le premier  
pas qui  
coûte



# Etre assertif veut donc dire :



- s' affirmer librement
- pouvoir exprimer ses idées de façon constructive
- être ferme sans être agressif
- avoir le courage de communiquer ses opinions, même dans un milieu « hostile » ou en situation « d' infériorité »
- ne pas réagir aux agressions par la contre-agression.



# Droit de base pour un comportement assertif

- Vous avez le droit de juger vous-même de votre comportement, de vos idées et pensées et de vos sentiments.
- Pour les conséquences qui en découlent, vous êtes seul responsable.

Plus est en vous !!!

I dreamed I was assertive!



# Critères de base pour un comportement assertif (1)

- J'ai le droit en tant qu'être humain, de prétendre, de dire, d'exprimer, ... ce que je sens, trouve, expérimente, ... à partir de mon unique perception et impression, que j'ai acquis dans mon environnement.
- Vu que je ne vis pas seul, je suis confronté à une interaction continue avec les personnes qui vivent dans mon entourage et aussi à leurs perceptions.



# Critères de base pour un comportement assertif (2)

- Le fait de communiquer avec les autres, il est nécessaire de montrer de la bonne foi, si je désire adopter et refléter un comportement assertif.
- J'ai le droit d'évoluer, d'apprendre, et d'adapter mon point de vue.
- J'ai le droit de ne pas toujours et partout devoir être parfait.



# Deux attitudes de base (1)

Je suis mon propre juge.

Mon jugement sur mon  
comportement

est la chose la plus importante

J'ai confiance en moi et

j'adresse la parole aux autres

en utilisant des expressions à partir du "je"





# Deux attitudes de base (2)

J'accepte l' existence de conflits

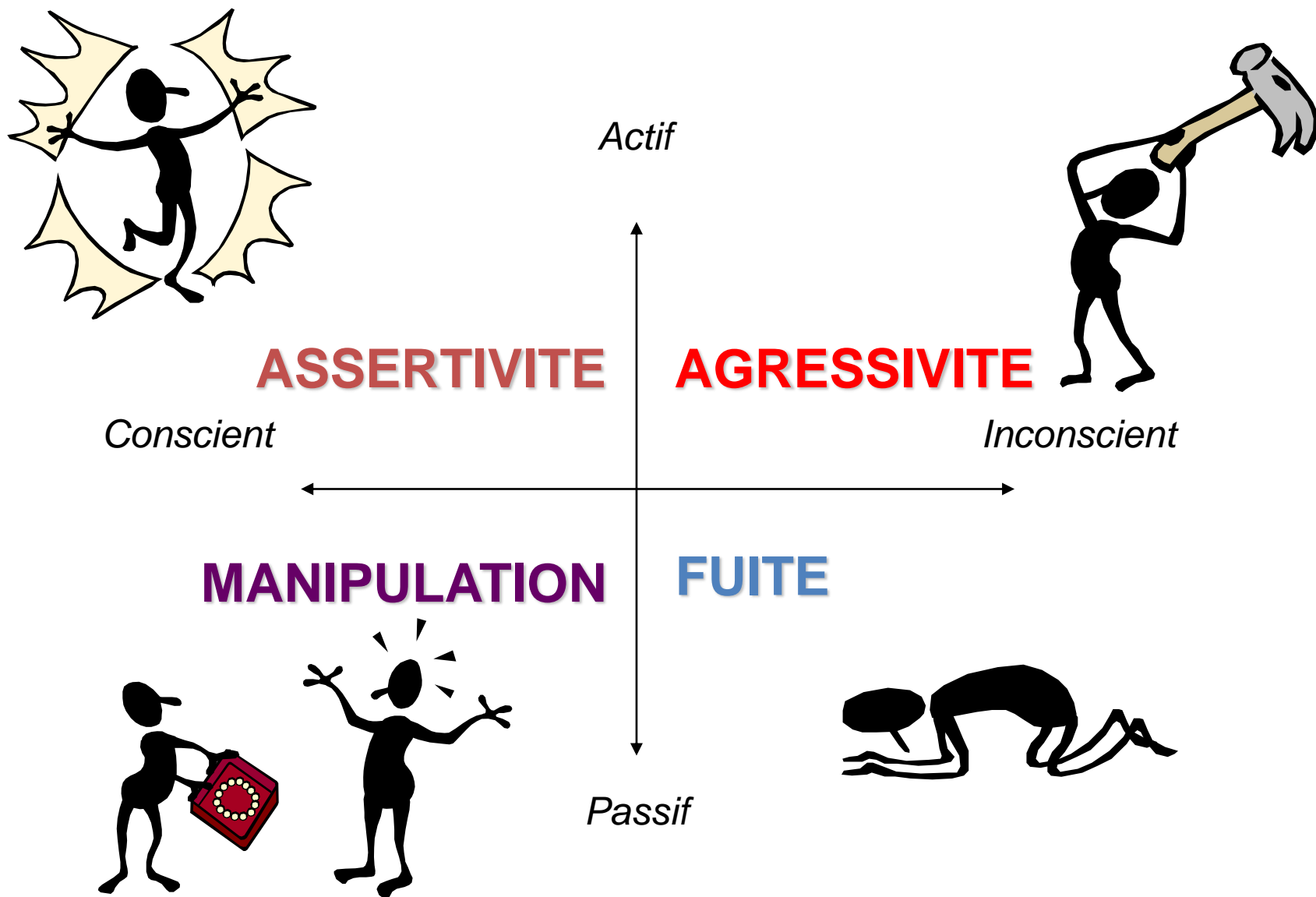
Les conflits suscitent toujours une certaine énergie.

Je peux employer cette énergie  
en ayant en vue une relation  
**GAGNANT-GAGNANT.**



=> Chercher un compromis viable



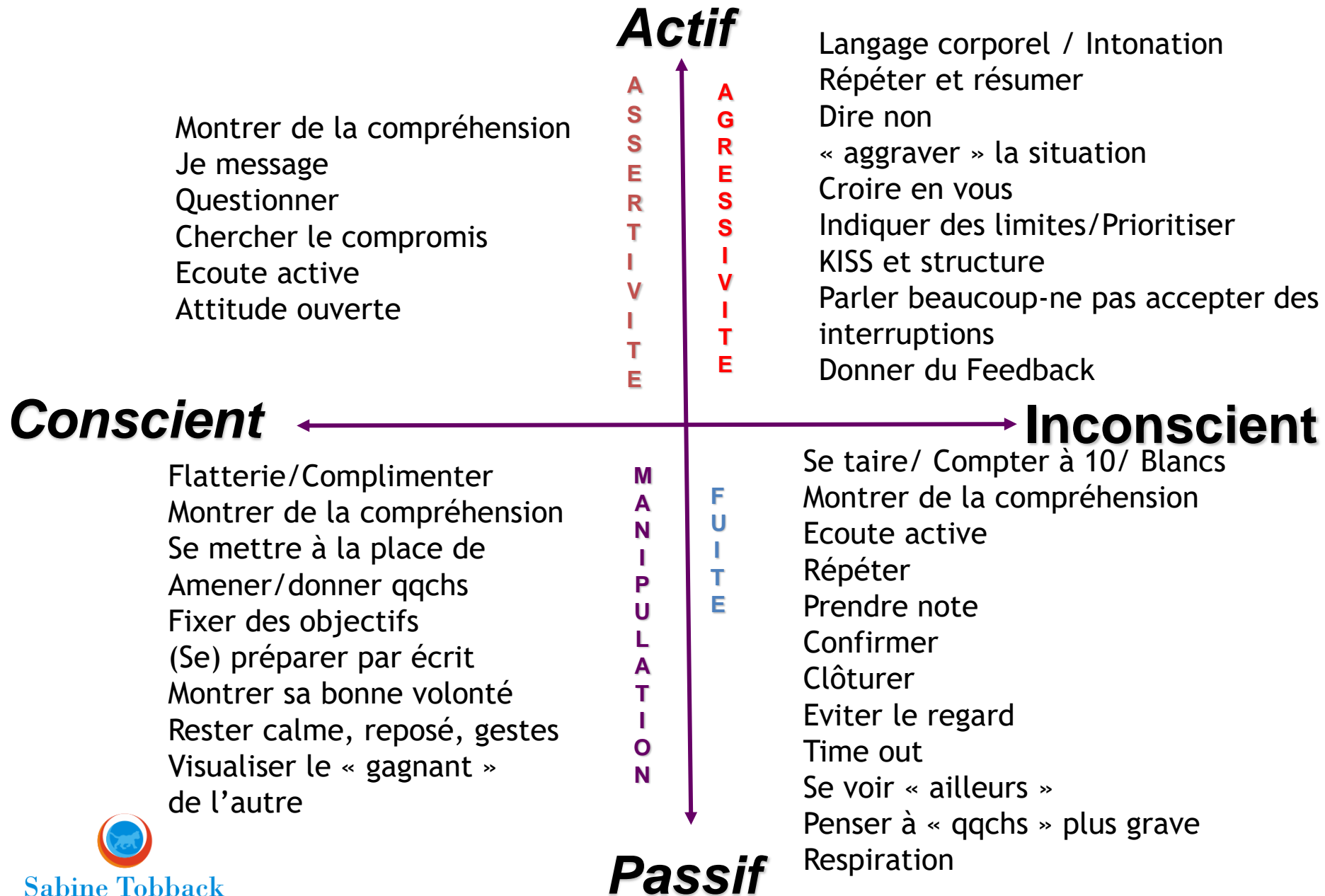


# Les 4 attitudes

- A: Je veux prendre un jour de congé lundi
  - B1: Oui moi aussi mais cela ne va pas être possible
  - B2: Non hors de question
  - B3: Je pense que vu notre charge de travail, cela ne va pas être possible
  - B4: Pf s'il n'y a pas d'autre moyen
- A: J'aimerais continuer à travailler de cette manière
  - B1: Je suis désolée mais nous devons quand même nous montrer flexible
  - B2: Oui tout le monde souhaite cela, mais les temps ont changé
  - B3: Ce n'est pas possible dans mon équipe
  - B4: Oui je comprends votre point de vue. J'estime qu'il est important d'être ouvert à d'autres méthodes.



# Comment inviter l'autre à utiliser l'assertivité?



# Comment ne pas sur-réagir, ne pas être sur la défensive ni dans l'attaque (1)

- Répéter la question/ son message/votre message
- Tester l'objectif/but de l'autre – tester votre compréhension
- Montrer un comportement assertif (calme, positif, ouvert)
- Demander l'autorisation (p.e. de terminer, de continuer)
- Remercier
- Partager vos constats/ votre ressenti
- Utiliser l'humour
- Visualiser son message
- Observer tout le monde
- Réceptionner l'émotion + corriger le contenu



# Comment ne pas sur-réagir, ne pas être sur la défensive ni dans l'attaque (2)

- Utiliser le prénom
- Postposer la discussion 'offline' / en petit groupe
- Eviter des oui, mais → non, parce que
- S'excuser pardon-moi
- Reconnaître le besoin de l'autre
- Continuer à parler ne pas vous laisser interrompre
- Montrer son intérêt dans ce qui préoccupe l'autre
- Ralentir (blancs, silences)
- S'imposer (p.e. libre à vous de lire ou pas lire ...)
- Accuser réception du message de l'autre
- Regarder tout le monde (au lieu de fixer le regard sur 1 personne)



Pourquoi je n'arrive pas tout le temps d'être assertif?

*“The only limit to our realisations of tomorrow are our doubts of today”*



# Pourquoi je n'arrive pas tout le temps d'être assertif?

## Facteurs contraignants:

- gendre
- hiérarchie
- caractéristiques physiques – trop sexy, laid, me fait penser à
- pouvoir
- statu
- contrôle, répression
- relation parent/enfant
- comportement non-verbal non-congruent
- pitié - sympathie
- barrières mentales
- groupe vs une personne



P  
E  
U  
R

*Je veux être aimé  
Je veux aider  
Je n'ose pas  
Je ne peux pas  
J'ai peur de  
Je n'ai pas de choix  
...  
Peur primordiale*



# Mes freins....

- J'ai peur de...
- J'ai peur que...
- J'ai peur...
- Je n'aime pas ...
- Je suis allergique à...
- Je ne me sens pas sûr de moi
- Je ne fais pas ...
- Je ne suis pas...
- Je ne veux pas être vu...
- Je ne veux pas que les gens sachent que ...
- Je pense que je devrais savoir ...
- Je pense que je devrais être en mesure de...
- Je ne me vois pas comme ...
- Je ne pense pas que je n'ai pas ...
- J'ai des doutes sur ...
- Je crois que ...
- Je ne crois pas que je ...
- J'hésite sur ...
- Je me vois comme ...
- Je suis convaincu que je ne suis pas ...
- Je ne peux absolument pas ...



Hardware

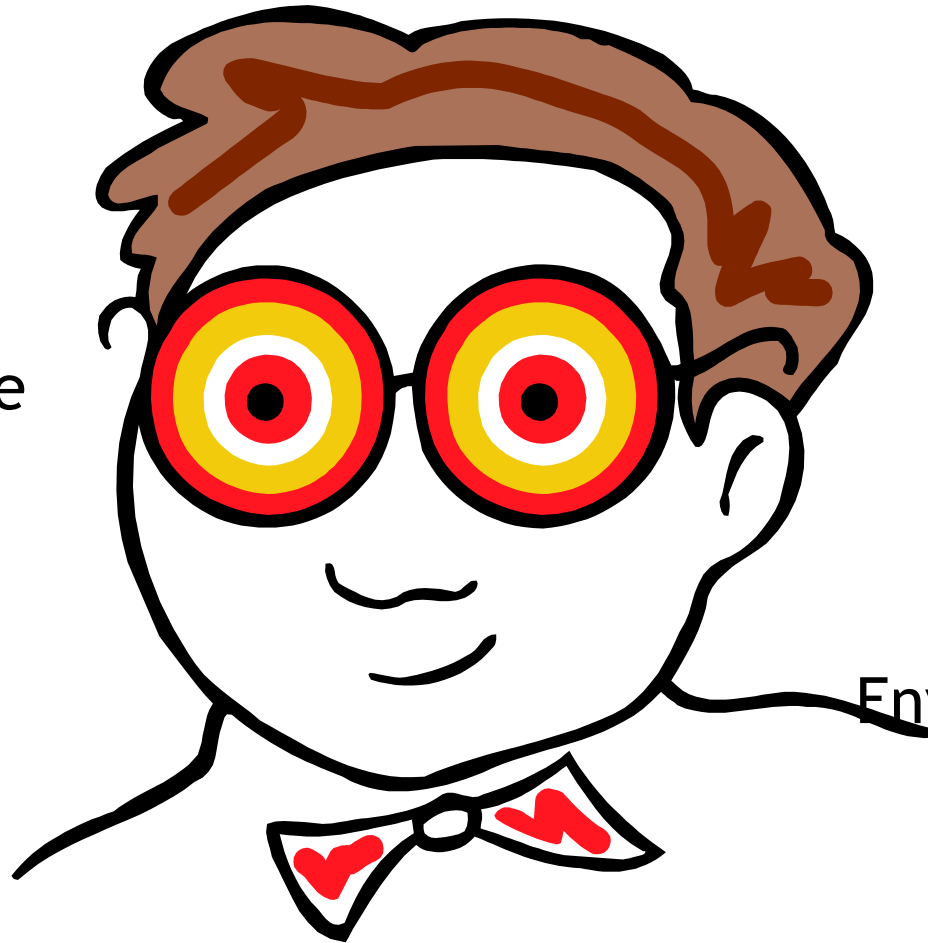
gène

Software

Education

Formation

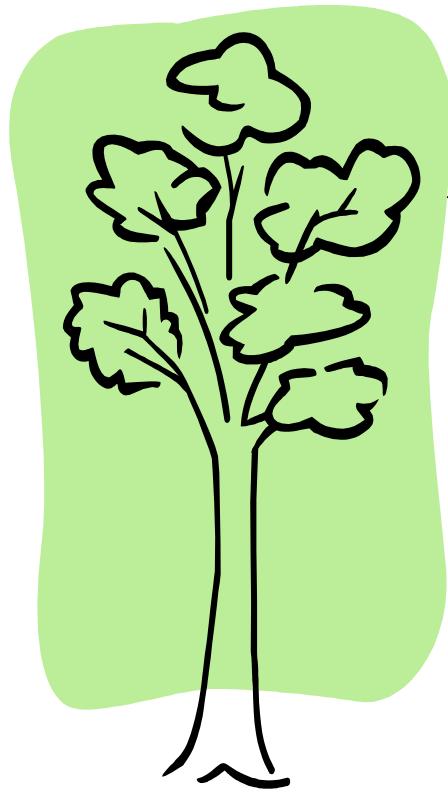
Environnement



« Rien n'a plus un effet psychologique sur les enfants que les plus-values latentes les vies de leurs parents »

*Carl Jung*





Expériences

Convictions  
Valeurs

Personnalité

Pensées

Situation de travail

Comportement

Résultat

Positif

Neutre

Négatif



J'ai échoué (événement)

Je ne peux pas le faire (**pensée négative**)

J'en ai marre (sentiment)

Je redouble mon année (comportement)

J'ai échoué (événement)

Je pourrais quand même réussir (**pensée positive**)

Je le reprends avec un nouveau courage (sentiment)

Je tente une seconde chance en septembre (comportement)

et J'aurais pu réussir (résultat)





# Expérience passe science



# Comment donner un feedback ?



Tout ce qui ne s'exprime pas, s'imprime !



# Comment on ressent le feedback ?

La critique c'est une personne !



Feedback **critique** (négative) est ressenti comme une attaque personnel



Feedback **positive** (compliment) est ressenti comme flatterie, manipulation

Pour quoi ?????



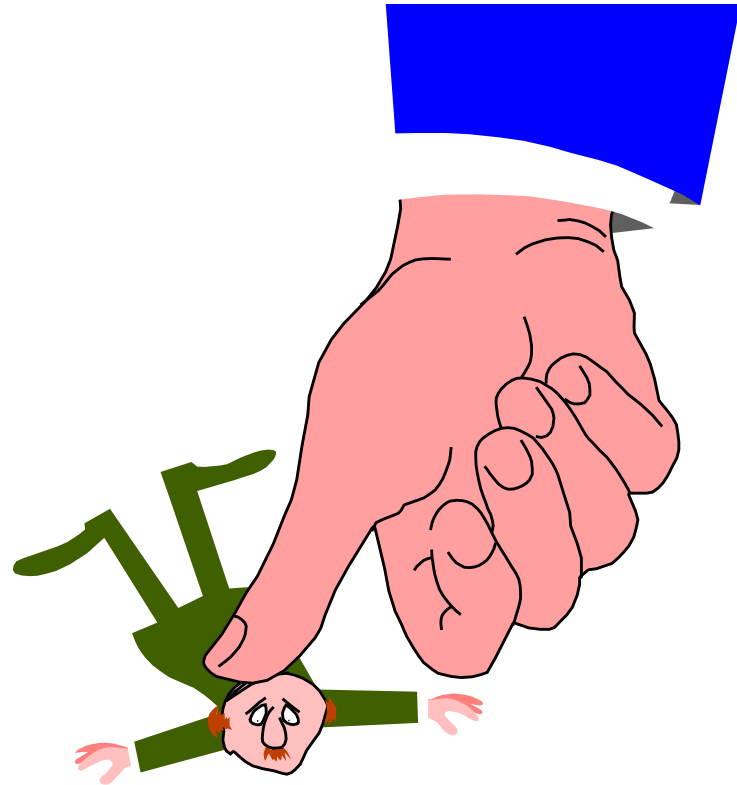
# Model transactionnel

Psychologie de  
notre personnalité

Parent

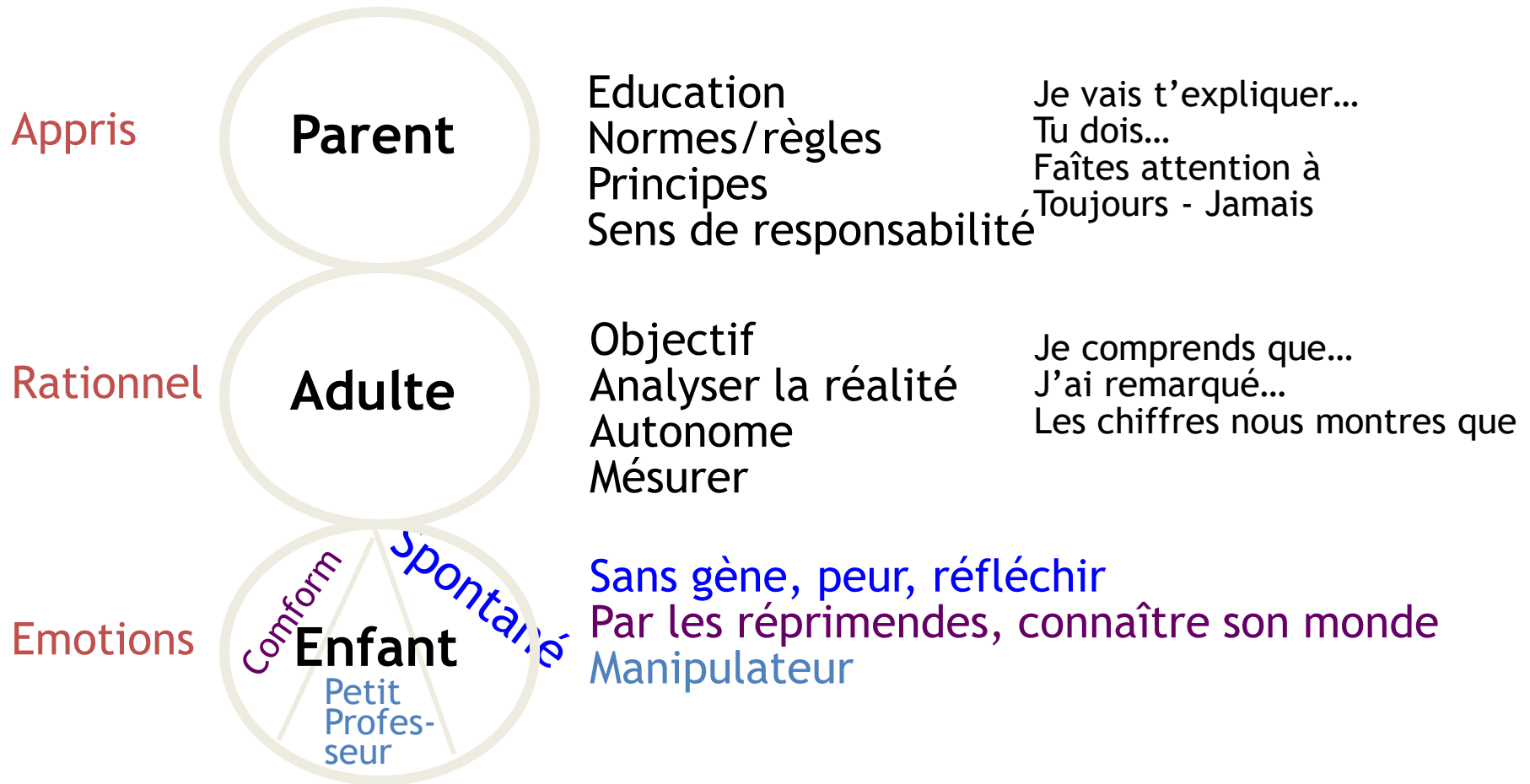
Adulte

Enfant

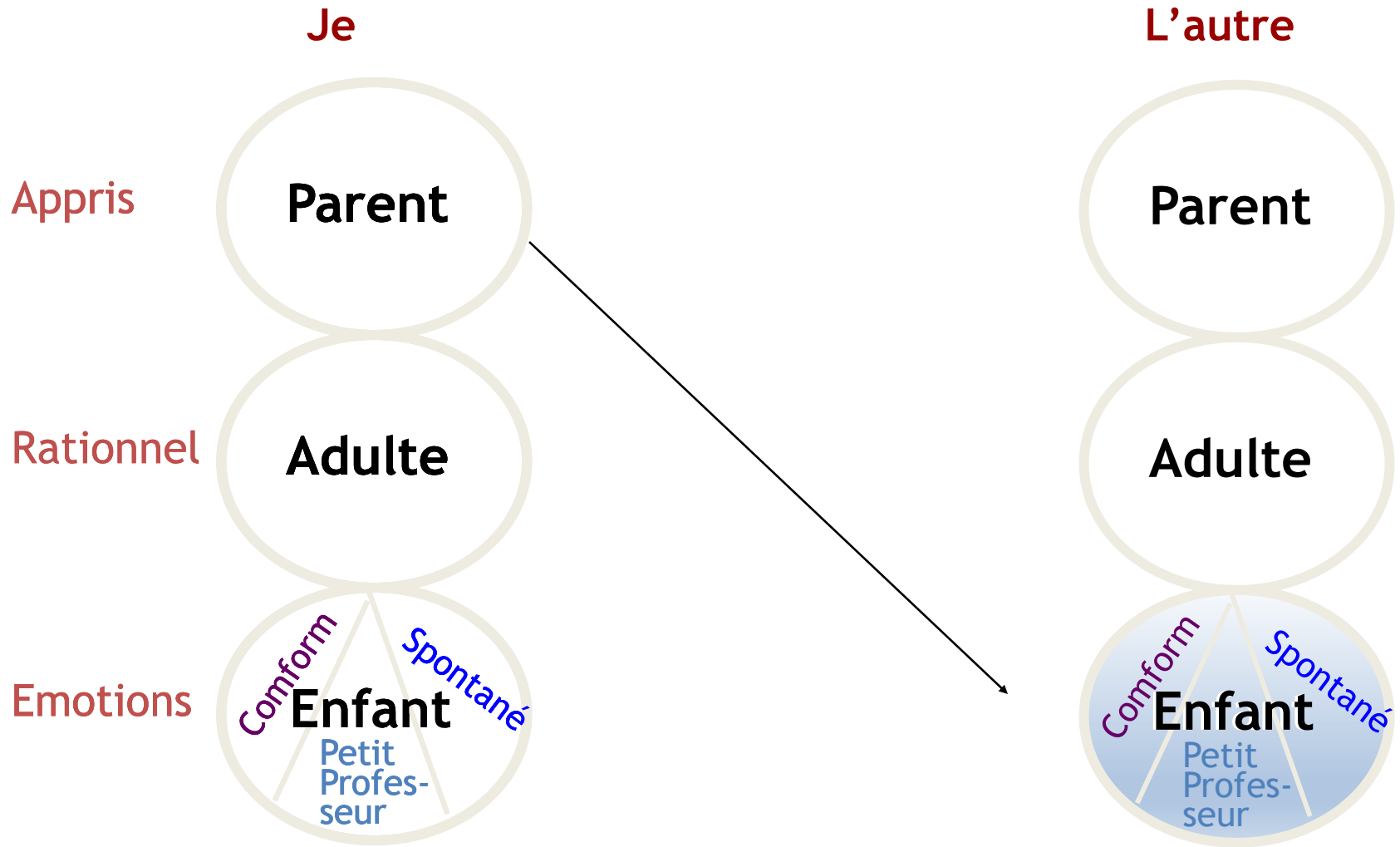




# Model transactionnel



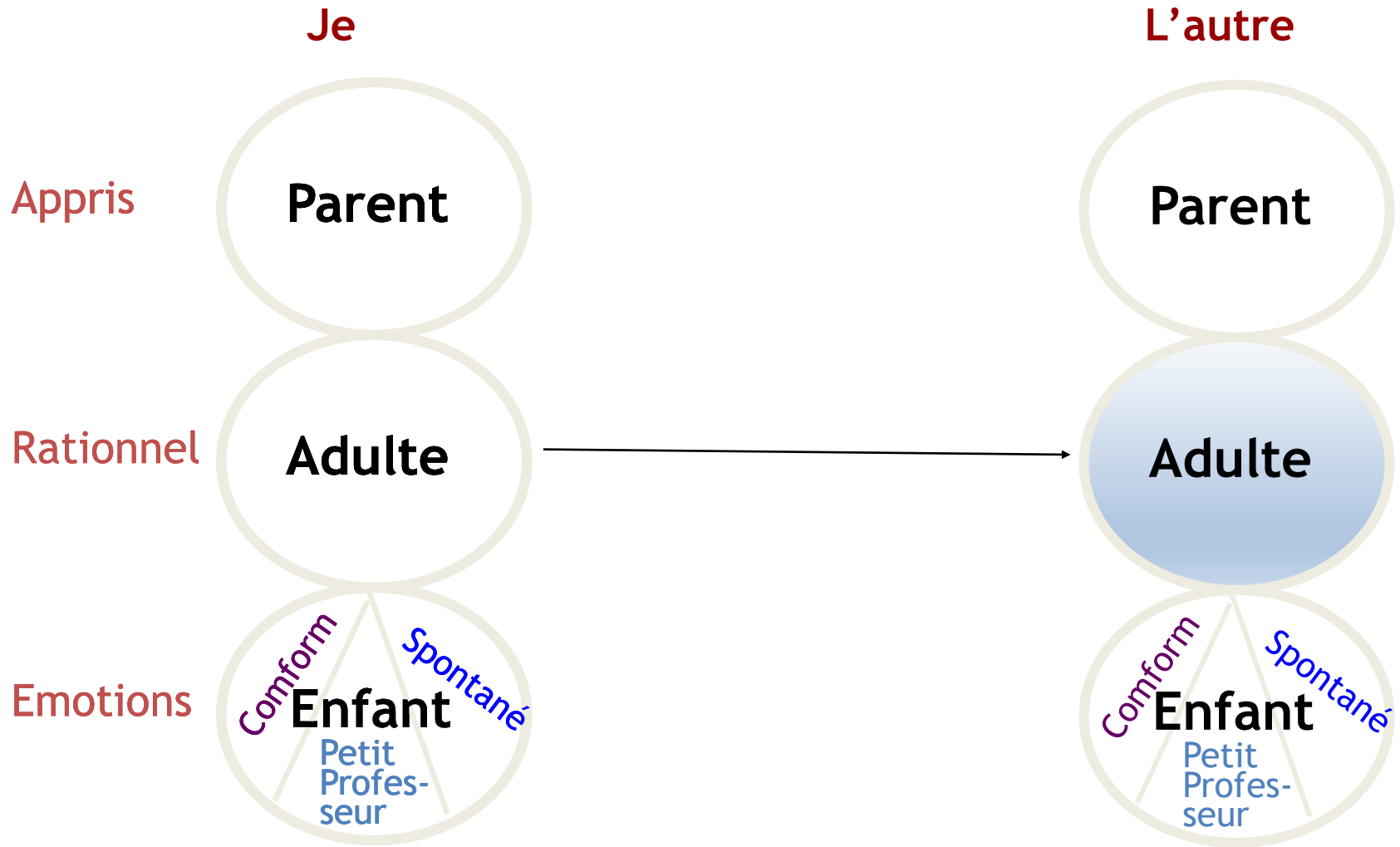
# Donner un Feedback



Mignon McLaughlin

*"Most of us become parents long before we have stopped being children."*

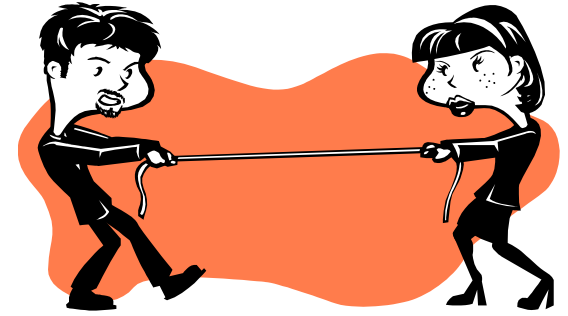
# Donner un Feedback



Mignon McLaughlin

*“Most of us become parents long before we have stopped being children.”*

# Donner un Feedback modèle DESC<sup>2</sup>



**D**

Describe

**E**

Emotions

**S**

Solutions

**C**

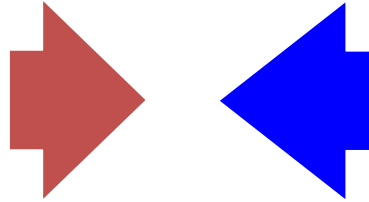
Consequences

**C**

Control



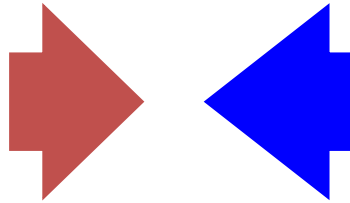
# Donner du Feedback constructif



- Spécifique, concrétiser, expliquer la situation le contexte (uniquement ce qui nous amène à la situation)
- Limitez-vous aux faits (pas d'opinions !) – prendre que la personne concernée – donner vos points positifs et puis vos remarques = suggestions pour le futur
- Laisser la personne s'exprimer sur le sujet
- Proposer vous-même des alternatives, une action
- Arriver à un accord: unanime, compromis, décision formelle, légale etc...



# Recevoir du Feedback



- Ne réagissez pas trop fortement – prenez le bien, le positif et laissez le négatif
- Il est toujours temps et possible d'apprendre quelque chose
- Ecouter activement = poser des questions neutres, tester, reformuler
- Montrer de la compréhension
- Résumez le feedback
- **Questionner s'il y d'autres points**
- **Proposer des solutions, une action**
- **Remercier la personne**



# Résumé – « CSC »

- **Comportement**      Faits vs Interpretations
- **Sentiment**      Je – message  
J'ai l'impression que ... et je trouve que .....  
Pourrions-NOUS discuter de ... car ...?
- **Conséquence**      Orienté résultat, orienté futur,  
constructif  
Comment nous allons résoudre cela ?  
Comment je peux t'aider avec cela ?



Eviter les conflits  
Optimaliser la collaboration



Un "Tu" message tues !

# Je message

- Constructif
- Positif
- Réponse

Fait

Sentiment

Proposition

Accord

Soutien

Comportement  
Information  
Sentiment

***« Si le monde peut exister  
sans nous, nous ne pouvons  
exister sans lui »***





# Je message – Exemple

## Situation:

« On me confie un nouveau projet à mener à bien avec une méthode complexe mais très intéressante. Comme je ne connais pas bien cette approche, je demande un peu plus d'explications et d'informations à mon boss. »

fait

## Sa réponse:

« J'ai le sentiment que tu te sens perdu face à l'ampleur de la tâche.

sentiment

Et je comprends ton ressenti.

comprendre

Peut-être devrais-tu accueillir ce projet dans une attitude mentale plus positive.

solution

Qu'en penses-tu ?

accord

En quoi puis-je t'aider à découvrir le potentiel insoupçonné qui est en toi? »

soutien



# Feedback versus critique

## FEEDBACK

- Je/moi
- Spécifique, précis et concret
- Descriptif, observant
- Equivalent et dialogue
- Orientation sur un résultat

## CRITIQUE

- Tu/vous/toi
- Général/vague/générique
- Accusatoire
- Dominant
- Avoir raison et gagner

“La critique est aisée mais l’art est difficile”



# “Sandwich”



1. Le cadre (formel-informel-lieu-moment)
2. Saluer, s'intéresser (compte émo)
3. Demander l'autorisation
4. Annoncer le sujet

## 5. Intention

---

## 6. Faits (JE message) +/-

## 7. Ressenti/impression

## 8. Dialogue (Questions ouvertes)

---

- Offrir de l'aide
- Questionner les solutions
- Se mettre d'accord
- Plan d'action/développement
- Suivi





Saluer  
Remercier  
Apprécier  
Construire  
Valoriser  
Donner son temps/attention  
S'intéresser à  
Écouter activement  
Positiver  
Analyser  
Laisser ventiler  
Complimenter  
Donner un feedback  
Développer

## Le Compte en Banque Emotionnel : Versez un € à la fois !



Nier  
Critiquer  
Détruire  
Changer  
Ne rien dire – silence  
Ne pas prendre en compte  
Interrompre  
Négatif  
Conclure  
Heurter blesser juger interpréter  
Attaquer  
Débiner, dénigrer  
Circonvenir  
Désapprouver

# Feedback de qualité

- **B**ut  
Le but est (était) .... C'est important que ...
- **C**omportement  
Je vois, remarque, entends que (faits)
- **S**entiments  
Je sens cela comme, je l'ai vécu comme ....  
Je peux m'imaginer que (empathie)  
Je peux m'imaginer que l'autre  
Je suppose que ton but était de (intention)
- **C**onséquences  
C'est pour cela que ... (effets)  
dans quelle mesure peux-tu reconnaître ceci ?  
  
Donc, ce que nous voulons est ...  
Ce qui est important est ...
- **B**ut

“La critique est aisée, mais l'art est difficile”



# Le message “Je” versus le **Tu qui tues** !

## **JE ...**

Versus on, ils, tu, eux

J’ai remarqué que ...

J’ai vu que ...

Je ferai remarquer que... J'ai l'impression que...

Je soupçonne que...

J’ai le sentiment que...

Je pense que ...

## **Neutre**

Ne joue pas l’homme/la femme

Parler des FAITS et des circonstances et non des personnes “tu es”

Soyez spécifique et concret

Utilisez des exemples de différents contextes (360 degrés)



# Montrer de la COMPREHENSION

~~=~~

## Donner RAISON

Soyez assertif et expliquez la situation ou posez des questions et reformulez au moment où l'autre explique sa situation. Ne jugez pas.

« Je comprends que + REPETER  
Cependant je pense que + donner votre avis  
Questionner Qu'en pensez-vous ?



# Techniques d'assertivité (1)

## ■ Le disque rayé (broken record)

- répéter son point de vue d' une façon ferme et systématique, sans s' exciter lorsque l' autre personne insiste et / ou fait des efforts considérables pour vous faire changer d' avis

## ■ Le brouillard (fogging)

- accepter que, à un moment déterminé, votre interlocuteur a une autre opinion, sans pour autant confirmer que vous êtes d'accord avec le contenu de son avis/son affirmation; vous n'allez donc pas attaquer ou vous défendre





# Techniques d'assertivité (2)



## ■ La demande négative (negative inquiry)

- lorsqu'une critique est justifiée; vous la confirmez et vous la répétez en employant vos propres mots; cette attitude diminue le sentiment de culpabilité et facilite l'acceptation de la critique prononcée

## ■ La demande répétée (asking through)

- cette technique vous permet de localiser une critique cachée, non-prononcée lorsque vous avez l'impression qu'on ne la dit pas ouvertement; vous essayez de poser des questions et vous insistez d'une façon gentille mais ferme et décidée



# Techniques d'assertivité (3)

## ■ L'information gratuite (free information)

il s'agit d'une attitude ouverte vis-à-vis de toute information; cette technique implique aussi l'écoute active et demande de réagir, c'est-à-dire demander et donner un feed-back

## ■ Se montrer (self-disclosure)

- il s'agit de faire preuve d'une attitude ouverte concernant sa propre personne tant pour les aspects positifs que pour ceux moins positifs; concrètement vous allez donc :
  - ne pas négliger son sentiment de respect de soi,
  - signaler à temps ses sentiments en s'exprimant à partir du « je »
  - ne pas donner l'impression d'une attitude menaçante



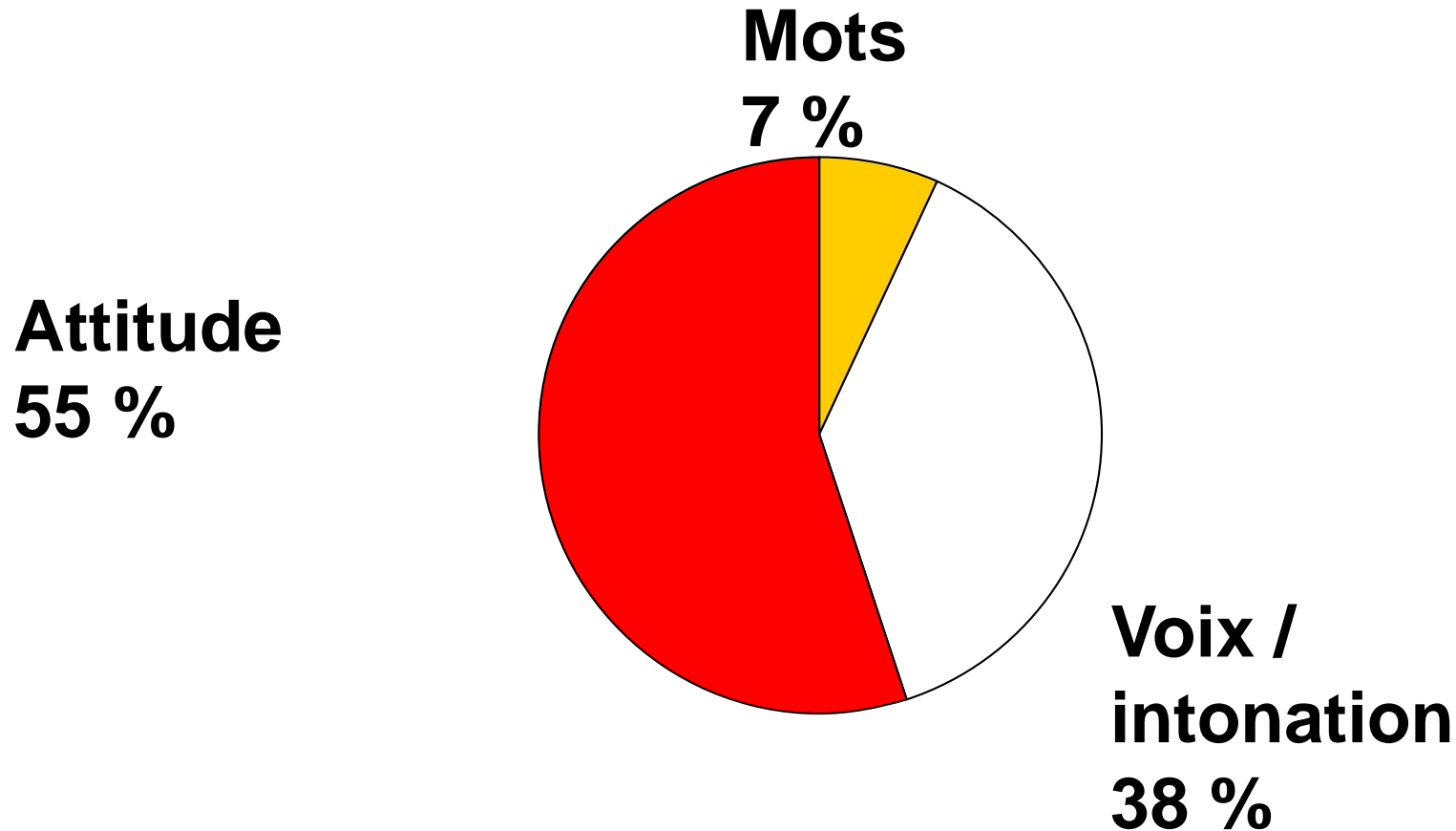
# Comment le dire ?

# COMMUNICATION

## Encore quelques trucs et astuces



# Éléments de la Communication



# Barrières lors de l'action de communication

## EMETTEUR

Ce que l'on **VEUT** dire



Ce que l'on **PEUT** dire



Ce que l'on dit **Réellement**



## RECEPTEUR

Ce que l'autre **ENTEND**



Ce que l'autre **COMPREND**



# Savoir dire NON – ça peut changer votre vie !

Non,

- Faites attention sur l'intonation et le langage corporel (hochez non !)
- Utilisez le prénom pour plus d'impact
- Montrez de la compréhension pour la demande et le demandeur

1  
RAISON

- Donner la raison pourquoi (priorité, rôle, tâche, responsabilité, autorité, pouvoir)
- Evitez des excuses, oui mais
- Utilisez et, parce que, donc, ainsi, par contre, cependant, néanmoins comme liaison

Des  
Suggestions

- Ne laisser pas le demandeur partir les mains vides !
- Donner des alternatives, suggestions, propositions, solutions (le plus sera le mieux !)



Recevez un remerciement de retour !

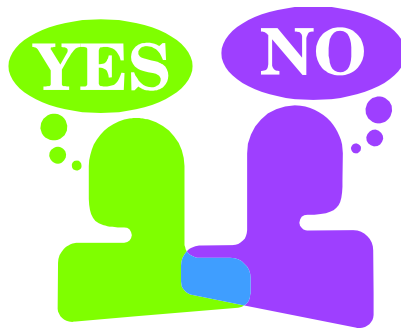


© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



## Exemples:

- Non, je le vois autrement et je te propose de ...
- Non, je suis honorée que vous m'avez posé cette question. Par contre je ne peux pas ....car/parce que...
- Non, ceci n'appartient pas à mes responsabilités actuelles. Donc je te suggère de ...



Et maintenant  
à vous ?



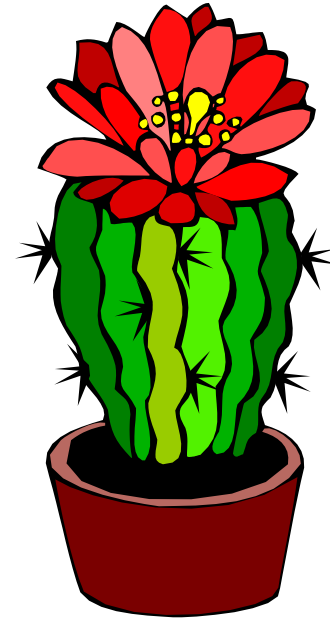


# « Expressions Cactus »

Jamais  
Tout le monde  
Personne  
Peut-être  
Je ne sais pas  
Il se pourrait  
Il est probable que  
Eventuellement  
Oui mais  
Pas encore  
Un petit moment  
Un petit problème



Impact émotionnel  
négatif !



# Ne dites pas

# Dites

**1. Exprimer clairement**

**2. Vos envies et préférences**

**3. Sachez marquer votre désaccord sans attendre**

**4. Parlez toujours en nom propre**

**5. Expressions Positives**

1. Je vais essayer

2. C'est comme tu veux

3. Oui... je ne sais pas

4. *On* dit que  
untel pense que

5. Il ne fait pas beau

6. C'est pas la grande forme

7. Il n'est pas malin.

8. C'est pas beau.

9. Fait pas chaud aujourd'hui.

10. Vous n'avez pas l'air en forme.

11. C'est pas mal ce que tu as fait.

12. Pas mauvais ton gâteau.

13. Ce n'est pas désagréable.

1. Je vais le faire

2. J'ai envie de fruits de mer

3. Non ... je ne suis pas d'accord

4. Je pense que  
Ma conviction est que

5. Il fait mauvais.

6. Je suis fatigué.

7. Il est stupide.

8. C'est laid.

9. Fait froid aujourd'hui.

10. Vous avez mauvaise mine.

11. C'est bien ce que tu as fait.

12. Bon ton gâteau.

13. C'est agréable.



# Envoyer des images positives

Aujourd'hui, il fait mauvais temps, le ciel est gris et bas.

- Il pleut à torrent, il fait froid et en plus le vent nous envoie toute la pluie au visage.  
Il fait un temps à ne pas mettre un chien dehors. C'est vraiment désagréable de sortir.

- + Aujourd'hui, il ne fait pas beau, ni ciel bleu, ni soleil.  
Ca n'est pas gai un temps comme cela!  
La pluie, c'est pas très agréable et le vent n'arrange pas les choses. C'est vrai que l'on préfère être bien à l'abri chez soi.



## Que met-il devant ses verbes?

Ce sont les opérateurs modaux, ils modifient le sens du verbe et renseignent sur la manière dont la personne s'y prend pour se motiver, pour être, faire ou avoir.

Ils révèlent notre autonomie, notre enthousiasme, notre obéissance à des règles ou à l'inverse notre autonomie.

Prenons l'exemple du verbe faire, dit-il?

*Je veux faire.*

*J'ai envie de faire.*

*Je dois faire.*

*Je peux faire.*

*Il faut que je fasse*

Ils indiquent la volonté.

Etat interne positif:

Enthousiasme

Le devoir

La capacité

La nécessité



# Assertivité au boulot : les 5 étapes

- ETAPE 1 : Déterminez ce que vous voulez.
- ETAPE 2 : Exprimez le clairement et soyez précis.
- ETAPE 3 : Renforcez ce que vous dites par votre attitude
- ETAPE 4 : Ne vous laissez pas manipuler, ni distraire.
- ETAPE 5 : Ecoutez et cherchez une solution qui est avantageuse pour tout le monde.



Ce n'est pas parce  
que quelque  
chose est  
difficile, que  
nous n'osons  
pas,

C'est parce que  
nous n'osons  
pas que quelque  
chose parait  
difficile...



**SUCCESS...**

*"Don't do anything that wouldn't make your Mommy proud!"  
H. Jackson Brown Jr.*

# Liste de Littérature

- Isabelle Nazare-Aga, Les manipulateurs sont parmi nous
- Monika Radeck, Savoir dire non et poser des limites constructives, 978-2-87515-065-3
- Susanne Dölz et Carmen Kauffmann, S'affirmer théorie - réussir à s'imposer en toutes circonstances, 978-2-87515-064-6
- Marie-France Hirigoyen, Le harcèlement moral



# Assertivité =

S'affirmer

+

Défendre ses opinions

En indiquant et en respectant

Pendant le processus de communication

Ses propres limites &

Celles d'autrui

Etre assertif veut donc dire :



- s' affirmer librement
- pouvoir exprimer ses idées de façon constructive
- être ferme sans être agressif
- avoir le courage de communiquer ses opinions, même dans un milieu « hostile » ou en situation « d' infériorité »
- ne pas réagir aux agressions par la contre-agression.

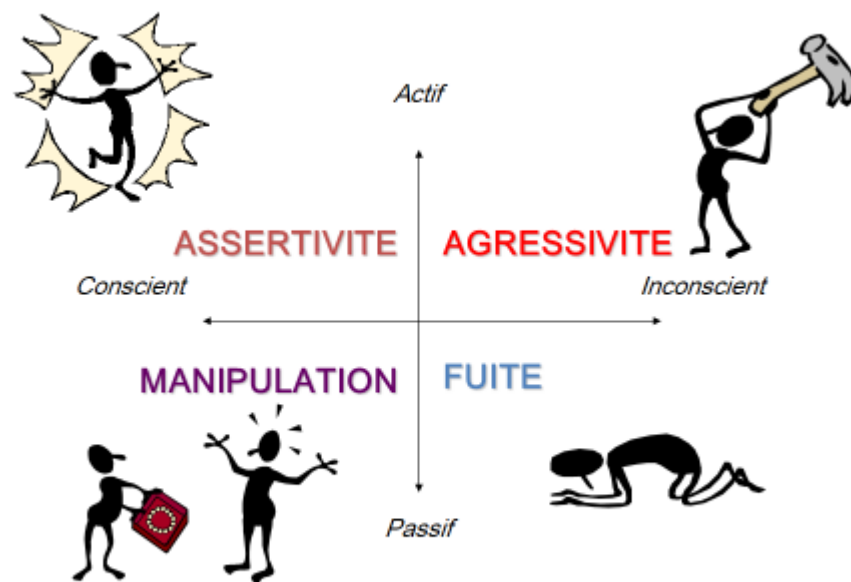
Pourquoi je n'arrive pas tout le temps d'être assertif?

Facteurs contraignants:

- genre
- hiérarchie
- caractéristiques physiques – trop sexy, laid, me fait penser à
- pouvoir
- statu
- contrôle, répression
- relation parent/enfant
- comportement non-verbal non-congruent
- pitié - sympathie
- barrières mentales
- groupe vs une personne

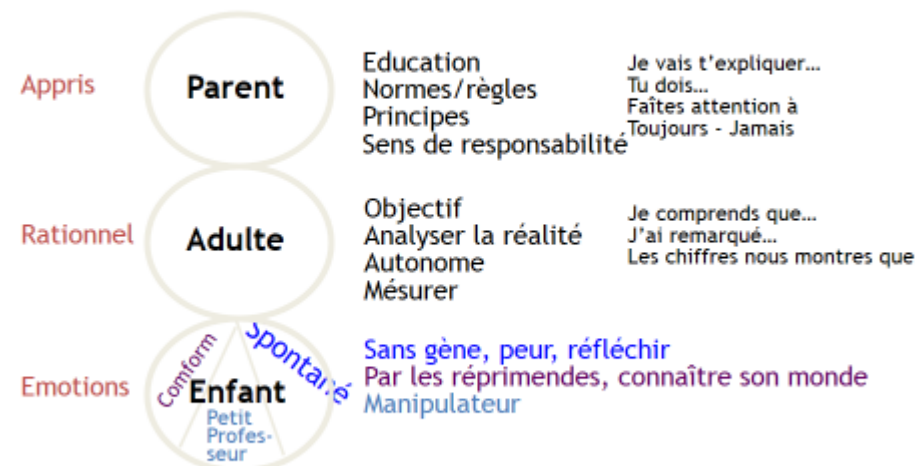
**P  
E  
U  
R**

*Je veux être aimé  
Je veux aider  
Je n'ose pas  
Je ne peux pas  
J'ai peur de  
Je n'ai pas de choix  
...  
Peur primordiale*

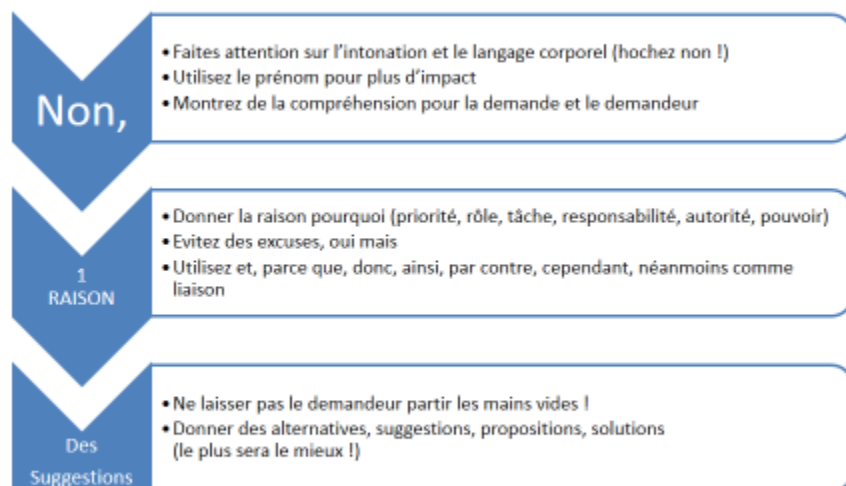




# Model transactionnel

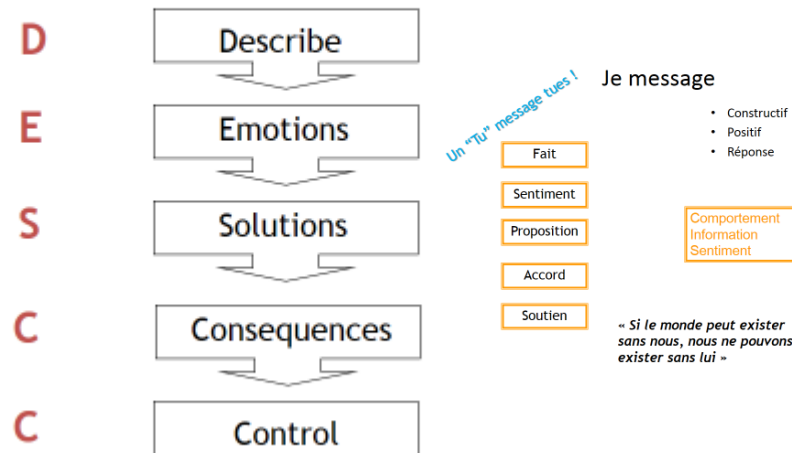


## Savoir dire NON — ça peut changer votre vie !



Recevez un remerciement de retour !

# Donner un Feedback modèle DESC<sup>2</sup>



## Assertivité au boulot : les 5 étapes

- ETAPE 1 :** Déterminez ce que vous voulez.
- ETAPE 2 :** Exprimez le clairement et soyez précis.
- ETAPE 3 :** Renforcez ce que vous dites par votre attitude
- ETAPE 4 :** Ne vous laissez pas manipuler, ni distraire.
- ETAPE 5 :** Ecoutez et cherchez une solution qui est avantageuse pour tout le monde.





# Sabine Tobback

Facilitator - Coach - Trainer

Pour toutes autres questions

[sabine@sabinetobback.be](mailto:sabine@sabinetobback.be)

0478/419.733

Bon vent!

