

3^e ÉDITION

Faites preuve d'assertivité pour gagner en leadership

Affirmez votre personnalité
en 8 points clés





SOMMAIRE

AFFIRMER SA PERSONNALITÉ

- 1** ▶ L'assertivité pour vous servir p. 3
- 2** ▶ Oser dire non ! p. 4
- 3** ▶ Comment dire non ? p. 5

PLACE AU LEADERSHIP

- 4** ▶ « Ni hérisson, ni paillason ! » p. 6
- 5** ▶ Pas de leadership sans écoute p. 7

L'ASSERTIVITÉ EN SITUATION COMPLEXE

- 6** ▶ S'affirmer et sortir des conflits p. 8
- 7** ▶ Agressivité, comment réagir et faire face ? p. 9
- 8** ▶ Comment s'affirmer dans sa communication? p.10

Glossaire p.11

Comment gagner en assertivité ? p.12

À propos d'EFE p.13



L'ASSERTIVITÉ POUR VOUS SERVIR

Le nombre croissant d'échanges et d'interactions au quotidien amène à développer de nouvelles compétences et à développer sa maîtrise et son affirmation de soi pour mettre en place des relations efficaces au quotidien.

L'assertivité, qu'est-ce que c'est ?

L'assertivité est la capacité à s'affirmer librement, dans sa communication comme dans ses comportements, sans émotion dérangeante pour soi-même et pour les autres.

L'assertivité, pour quoi faire ?

Développer un comportement assertif permet des **bienfaits pour soi et pour sa relation à l'autre**. Ainsi, les personnes les plus timides pourront exprimer plus facilement leur point de vue, se faire entendre, apprendre à dire non. Les personnes les plus autoritaires ou manquant d'écoute pourront quant à elles prendre conscience des différences de fonctionnement des individus et de l'apport de chacun à l'activité et déployer des comportements plus collaboratifs, leviers de l'efficacité collective.

Développer son assertivité est également bénéfique pour toute l'entreprise car cela permet d'offrir une meilleure qualité de communication et donc de faire gagner du temps et de l'énergie en évitant les conflits.

L'assertivité, comment faire ?

Pour développer son assertivité, deux ressorts distincts mais complémentaires sont à travailler :

- ▶ **Le ressort « interne »**, qui s'appuie sur la connaissance de soi, l'estime de soi, le regard porté sur les autres,
- ▶ **Le ressort « externe »** ou relationnel, qui s'appuie sur la maîtrise de sa communication et du processus de réaction et d'interaction.

Connais-toi toi-même !

- ▶ identifier son propre profil de comportement.
- ▶ développer et renforcer son estime de soi par l'identification de ses qualités afin de s'en servir comme levier de confiance.
- ▶ s'approprier le « processus » assertif qui permet de maîtriser son attitude face aux situations délicates et ainsi de savoir gérer les critiques, savoir dire non, savoir convaincre et remplacer l'escalade conflictuelle par la mise en place de relations « adulte-adulte ».
- ▶ s'accorder le droit à l'erreur et rectifier.

Découvrez
notre formation

Maîtrise et affirmation
de soi – Assertivité
Niveau 1



OSER DIRE NON !

Dans la vie personnelle et professionnelle, il est difficile de formuler un refus, notamment lorsqu'il s'adresse à sa hiérarchie. Pourtant, oser dire non est gage de sérieux, de connaissance de soi et de maîtrise de ses missions.

Quelles sont les difficultés à dire « NON » en entreprise ?

La première difficulté est de prendre conscience et d'accepter nos peurs, car il s'agit bien, avant toute chose, de peurs que nous n'osons affronter. **Peur de déplaire, d'être mal vu de la hiérarchie, peur d'être rejeté.**

Des jeux de questionnement, comme la **technique du « Et alors ? »**, permettent de mettre à jour ces peurs profondes et de faire apparaître leurs proportions. On peut ainsi diminuer l'impact émotionnel pour s'en libérer. C'est un grand pas vers le « Non ».

Quelles sont les raisons pour lesquelles nous pouvons dire non ?

Pour se dire oui à soi-même, **respecter ses valeurs** et sa liberté, tenir vos **priorités** et vos **objectifs**.

La plupart du temps nous disons oui, un **oui sans conviction**, sans plaisir car c'est au détriment de ce que nous voulons vraiment. Ces oui engendrent des **frustrations** toxiques, dégradent l'image de soi et la confiance en soi.

Quels sont les risques à dire « OUI » systématiquement ?

Nos « OUI » systématiques nous **coûtent cher en frustration et en énergie** : colère contre nous-même et les autres, perte d'estime de soi, surcharge de travail... Nous espérons avoir en contrepartie, au moins, la reconnaissance de ceux à qui nous disons « oui » ! Nos espoirs sont souvent déçus... Nous sommes étiquetés « gentils qui ne refusent rien ».

Tout le monde connaît notre mode de fonctionnement, en use et en abuse ce qui contribue, bien entendu, à renforcer nos sentiments de colère et de frustration. Attention, il temps d'apprendre à dire « NON ».

Pourquoi est-il nécessaire d'avoir confiance en soi pour oser dire non ?

Une vraie prise de conscience de nos besoins, de nos désirs, leur respect, participent à notre bien-être, nous rend serein et par conséquent **beaucoup plus confiant dans nos décisions**.

Découvrez
notre formation

Oser dire non





SI L'ON RÉCAPITULE Oser dire non permet de :

- ▶ Donner de la valeur à son OUI
- ▶ Améliorer ses conditions de travail
- ▶ Gérer son temps
- ▶ Renforcer la qualité de son travail
- ▶ Être crédible et fiable
- ▶ Préserver sa santé

Comment peut-on dire « NON » tout en restant dans une logique constructive et diplomatique ?

Utilisez le « non » tactique : **écoutez jusqu'au bout la demande**, répondez clairement sans aucune agressivité et avec bienveillance : « je comprends mais... » « Je suis désolé... ». **Proposer des solutions alternatives** permet de montrer votre intérêt et de rester constructif.

COMMENT DIRE NON ?

Comment dire non de façon constructive ?

Pas de précipitation ! Prenez le temps d'écouter jusqu'au bout la demande de l'autre, montrez l'intérêt que vous portez à sa demande. Il n'y a aucune urgence qui nécessite une réponse dans la seconde.

Ne prononcez pas « non » souvent trop brutal :

- ▶ « je comprends votre embarras »,
- ▶ « je regrette de devoir refuser »,
- ▶ « Je suis désolé mais je ne peux pas... ».

Exposez votre point de vue, vos arguments en apportant des éléments factuels avec détermination et calme, dans le **respect de l'autre** et la bienveillance.

Montrez votre **bonne volonté** en proposant une solution alternative si elle est possible.

Les conseils pour y arriver

Restez **ferme sur le fond, souple, élégant et aimable sur la forme**.

Entraînez-vous, une solution très simple et pourtant efficace pour une meilleure assurance et confiance en soi : devant votre miroir jouez un scénario du « non ».



Utilisez la culture des **petits pas** : chez votre boulanger, au restaurant, au cinéma ... osez dire non !

Découvrez
notre formation

S'affirmer en situation
professionnelle





NI HÉRISSEON, NI PAILLASSON !

Être assertif, c'est oser exprimer ce que l'on veut dire, de la manière la plus acceptable pour notre interlocuteur : ferme sur le fond et souple avec la personne. On peut traduire cela par une simple expression : « ni hérisson, ni paillason ».

Comment distingue-t-on comportement assertif et non assertif ?

Nous sommes tous assertifs dans un grand nombre de situations, où nous arrivons sans peine à **exprimer** sereinement **notre opinion** et à **faire respecter nos intérêts**.

Cependant, dans d'autres situations ou avec certains interlocuteurs, nous sommes confrontés à un **stress** qui peut nous amener à quitter les rails de l'assertivité. Nous mettons alors en œuvre, selon **notre personnalité**, **différents** comportements de « mécommunication ».

Ces **comportements inefficaces** sur le plan relationnel s'accompagnent **d'émotions** limitantes telles que la peur, la colère et relèvent de 3 catégories :

- ▶ **l'évitement** : la personne préfère se soumettre,
- ▶ **l'attaque** : attitude agressive,
- ▶ **la manipulation**.

Le développement de l'assertivité relève donc en partie d'un **travail sur soi** : **s'accepter**, avec ses limites, et **accepter l'autre**, avec ses différences ; être de plus en plus conscient de soi en situation.

Des outils permettent également d'exprimer son message de manière assertive en situation difficile.

Construire un comportement assertif, quel avantage peut-on en tirer dans sa vie professionnelle ?

Mettre en œuvre des comportements assertifs dans sa vie professionnelle permet d'abord de **défendre ses intérêts**, de **poser ses limites** (savoir dire non... avec diplomatie), facilite les **échanges constructifs**, limite les jeux psychologiques et les risques de conflit, et permet l'installation de **relations respectueuses** au sein des équipes.



Découvrez
notre formation

Renforcer son estime
et sa confiance en soi 



PAS DE LEADERSHIP SANS ÉCOUTE

L'écoute est un ingrédient essentiel du leadership, parfois banalisé

Qu'il s'agisse de conduire un changement prescrit ou de faciliter un **changement** émergent, **l'écoute** est une qualité essentielle pour toute personne souhaitant faire preuve de leadership.

Mieux faire adhérer à sa vision et à son projet

Communiquer sa vision du changement, en **démontrer la nécessité**, est une première étape. Face aux résistances manifestées par une partie des acteurs, chercher à démontrer à ses interlocuteurs que l'on a raison de penser ce que l'on pense s'avère souvent stérile !

La solution réside dans une **écoute active** des valeurs et des croyances de nos interlocuteurs, en leur proposant de reconsidérer certaines croyances, pour les amener à modifier leur représentation initiale dans le sens de notre projet.

Savoir questionner, faire preuve d'empathie et d'assertivité, cultiver la tolérance pour développer un point de vue que l'on ne partage pas, plutôt que de le disqualifier !

Prendre une posture de facilitateur ou de coach

Il peut s'agir aussi de faciliter un changement émergent, **coconstruit par l'équipe**, dans une conception plus récente de « Servant Leadership ». Toute personne peut alors prendre une posture de leader ressource, au service de l'équipe. Dans ce rôle, les mêmes qualités d'écoute active sont nécessaires pour accompagner les membres de l'équipe dans le changement et leur permettre de prendre du recul, de **clarifier les enjeux, de dépasser les obstacles** rencontrés et de **construire les solutions**.

Les projets de changement dans les organisations présentent souvent un double volet, à la fois prescrit et émergent, l'écoute reste plus que jamais une qualité indispensable à toute personne souhaitant être un acteur engagé de ceux-ci.

Découvrez
notre formation

Assertivité
et leadership



S'AFFIRMER ET SORTIR DES CONFLITS



Le conflit se différencie d'un simple problème par sa dimension émotionnelle. Là où un simple problème pourrait trouver une solution rationnelle, le conflit éclate lorsqu'il y a une accumulation d'insatisfactions, de non-dits, qui ne sont pas toujours mesurables.

Comment réguler les conflits ?

Développer une attitude assertive contribue à la **régulation des conflits**.

En effet, la confrontation et le conflit sont des phénomènes naturels dans la vie d'un groupe ou d'une organisation. Lorsqu'ils sont régulés, ils peuvent permettre de **développer un collectif**, de (re)donner de la créativité et du dynamisme. Les conflits peuvent ainsi aboutir à un **rééquilibrage** du pouvoir au sein d'un groupe, à une adaptation à un environnement changeant, à l'apparition de nouvelles idées qui n'émergeaient pas auparavant.

À condition que chacun ose donner son avis...

Savoir dire non **sans agressivité** est un atout majeur pour les managers. Il permet également de pouvoir dire oui authentiquement, ce qui limite la « résistance passive », véritable fléau des organisations en mouvement.

Sachant cela, que faire pour éviter d'entrer en conflit ?

Tout d'abord, développer une meilleure **connaissance de soi** : quels sont mes besoins individuels pour être performant ? Où en suis-je de ma confiance en moi ?

Ensuite, **comprendre les enjeux de ma relation à l'autre** : quels sont les filtres de communication qui empêchent notre compréhension réciproque ? Comment travailler en mode gagnant/gagnant ? Comment utiliser la communication non violente pour apprendre à formuler des critiques constructives ?

Lorsque malheureusement le conflit est avéré, il y a urgence à ne pas laisser la situation s'enliser. Plusieurs pistes sont accessibles et souvent concomitantes : une démarche de **médiation**, **l'écoute active et la reformulation**, l'adaptation fine de son registre relationnel à son interlocuteur, ou encore le **développement de son intelligence émotionnelle** pour comprendre les besoins non assouvis qui se cachent derrière le conflit...

Découvrez
notre formation

S'affirmer et sortir des
conflits - Assertivité
Niveau 2





AGRESSIVITÉ, COMMENT RÉAGIR ET FAIRE FACE ?

L'agressivité se traduit par une tendance à attaquer ou à s'opposer à autrui. Elle se traduit de plusieurs manières et à différents degrés en entreprise.

Le premier réflexe à avoir face à de l'agressivité est d'accueillir, de reconnaître l'émotion de votre interlocuteur

Avec un **accusé de réception** clair de votre part, il pourra peut-être se calmer et passer à l'étape suivante, qui sera de **discuter plus calmement de son besoin insatisfait**. Il est important de ne pas répondre sur le même ton que votre interlocuteur, ni de chercher à avoir le dernier mot, pour lui permettre de canaliser son émotion.

Parfois il sera plus sage de laisser retomber l'adrénaline et de proposer d'en reparler plus tard. Une fois votre interlocuteur disponible, vous **pourrez construire une solution** avec lui. **Témoignez-lui votre bonne volonté** avec une phrase du type : « qu'est-ce que vous attendez de moi ? ».

Gardez ensuite une position « gagnant/gagnant » pour **coconstruire ensemble une réponse** qui sera satisfaisante pour lui et pour vous.

Retenez une clé importante : le **repérage précis du besoin insatisfait et/ou du facteur à l'origine du stress** de votre agresseur peut vous aider à débloquer simplement une situation rendue complexe par l'émotion qu'elle suscite.

Ne pas faire preuve d'incivilité mais savoir couper court

Tout comme l'agressivité, les incivilités sont de plus en plus présentes en entreprise. Il est important de faire preuve de **respect** lors de vos échanges. Mais il est indispensable de savoir aussi couper court, même dans une relation client-fournisseur. Passer la main a aussi le mérite de donner l'occasion à votre interlocuteur peu précautionneux de **prendre du recul...**

Minimiser l'impact en ayant quelques réflexes simples

Prendre le temps de **respirer profondément**, se lever et aller marcher si la tension est trop forte. Si cela ne suffit pas, certaines techniques comme la dissociation ou la **visualisation positive** peuvent être utiles pour récupérer après une altercation. Une fois la « crise passée », prenez le temps de définir de quoi vous avez besoin personnellement pour gérer le stress, quelles sont vos ressources internes, vos ressources externes ? Comment évacuez-vous la pression ? Comment retrouvez-vous votre énergie ?

**Découvrez
notre formation**

**Faire face à
l'agressivité**





COMMENT S’AFFIRMER DANS SA COMMUNICATION ?

ÉTAPE 1

Se connaître en tant que communicant

La première étape consiste à **vous connaître** en tant que communicant, à **identifier vos capacités** de communicant assertif et à **vous défaire de vos mécanismes de défense**. Notre intelligence émotionnelle est souvent laissée de côté et peu mise à contribution lors de nos communications, ce sont pourtant régulièrement nos émotions qui prennent le pas lors de communications rendues difficiles par des conflits.

Cette nouvelle perception de nous-mêmes, d'autrui, de nos intentions et de nos relations apaise donc nos communications.

ÉTAPE 2

Être à l’écoute et se poser les bonnes questions

Ensuite, soyez **à l’écoute de votre interlocuteur** en vous demandant :

- ▶ quels sont les faits qu’il observe ?
- ▶ quel est son ressenti ?
- ▶ quels sont ses besoins ?
- ▶ quelle est sa demande ?

En effet, rapidement, une communication peut être rendue difficile par des **malentendus**, ou de **l’incompréhension**.

Vous demander ce que ressent votre interlocuteur et comment vous pouvez utiliser ce que vous constatez pour ajuster vos canaux de communication et rendre cette dernière productive.

ÉTAPE 3

Cerner les objectifs et les enjeux de sa communication

Troisièmement, **identifiez le bon interlocuteur** pour votre demande, choisissez au mieux le lieu et le moment de votre conversation, ayez précisément en tête vos objectifs et les enjeux de votre communication. Surtout, soyez conscients des stratégies inefficaces qui sont, souvent, celles qui nous viennent spontanément.

En voici deux exemples :

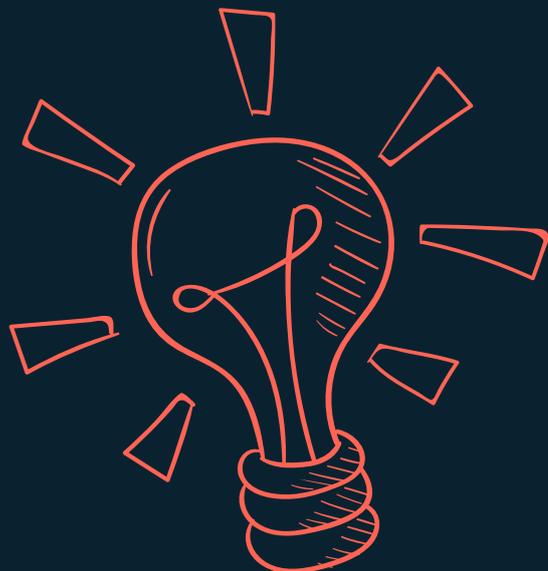
- ▶ Utiliser un **langage flou** : dire à demi-mot, sous-entendre, faire comprendre que, tourner autour du pot,... met en péril notre communication et, par extension, nos objectifs.
- ▶ S’exprimer sous forme d’**opinions**, de **jugements** : ceux-ci sont l’expression de nos croyances et peuvent être non conformes à la réalité. **Ils limitent notre capacité de compréhension** et provoquent le repli de l’autre sur ses propres jugements.

Découvrez
notre formation

Communication
assertive



GLOSSAIRE



ASSERTIVITÉ

Capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. Comportement social d'un individu ni passif, ni agressif.

LEADERSHIP

Le leadership définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

PAILLASSON

Petit tapis tressé, posée à terre servant à s'essuyer les pieds. Plus familièrement, une personne qui accepte tout et n'importe quoi et se laisse marcher sur les pieds.

HÉRISSON

Petit mammifère caractérisé par ses piques et sa capacité de se rouler en boule. Plus familièrement, une personne au mauvais caractère, de mauvaise humeur.

MANAGEMENT BIENVEILLANT

Disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui. Ou plus simplement le fait de travailler avec ses collaborateurs en étant à l'écoute, en faisant preuve de reconnaissance, de respect et de confiance.

« NON »

A l'inverse du « oui », il exprime un refus. Mot que l'on doit utiliser lorsque l'on est en désaccord avec une question, une affirmation ou une demande.

CONFLIT

Opposition de point de vue, d'opinion ou d'intérêt entre plusieurs personnes ou groupes de personnes se traduisant par un désaccord, une lutte, voir une guerre...

AGRESSIVITÉ

Comportement dur ou violent envers quelque chose ou quelqu'un animé par une pulsion animale de survie.

AFFIRMER SA PERSONNALITÉ AU QUOTIDIEN POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT, C'EST POSSIBLE !

DÉCOUVREZ NOTRE FORMATION BEST-OF

« Assertivité et leadership »

Quels sont les outils à disposition pour développer un comportement assertif ?

- ▶ Identifiez toutes les techniques d'affirmation de soi.
- ▶ Découvrez l'assertivité comme levier d'amélioration de vos performances, de votre efficacité personnelle et de votre leadership.

JE ME FORME 



Une formation qui aide à s'interroger sur soi et comprendre ce qui nous pousse à agir ou réagir de la bonne ou de la mauvaise manière. J'ai trouvé cette formation enrichissante sur le plan personnel. Cela m'amène à poser un regard différent sur moi-même et les autres. Je pense aller plus loin dans cette approche.

Patrice R.
ÉCOLE DE LA BANQUE ET DU RÉSEAU
participant à la formation "Assertivité et leadership"

Découvrez toutes nos formations en
efficacité professionnelle et développement personnel 



À PROPOS D'EFE

EFE est une marque du groupe ABILWAYS, spécialisée dans les activités de formation professionnelle et d'édition.

Depuis plus de 30 ans, EFE propose plus de 1 200 formations inter-entreprise, des conférences d'actualité, des formations sur mesure et des revues et ouvrages de référence. Toutes nos formations sont disponibles en présentiel ou à distance.

Retrouvez toutes nos formations sur notre site

www.efe.fr



serviceclient@abilways.com

01 44 09 25 08

ABILWAYS EST UN ACTEUR EUROPÉEN DE L'ÉDUCATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION
DES ORGANISATIONS ET DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES INDIVIDUS
EN FORMATION INITIALE & CONTINUE.

FORMATION INITIALE & CONTINUE



Design, création
graphique &
communication
visuelle



Droit, fiscalité, finances,
RH, secteur public
& soft skills



Journalisme,
communication
& soft skills



Achats &
marchés publics



L'école des métiers
de la communication
& du journalisme



Marketing, commercial,
relation client
& soft skills

NOTRE PRÉSENCE EUROPÉENNE

BELGIQUE

LUXEMBOURG

PORTUGAL