

Executive Education

L'ASSERTIVITÉ : UNE SOFT SKILL INDISPENSABLE POUR S’AFFIRMER ET AMÉLIORER SA COMMUNICATION

Entretien avec **Guénaëlle Bonnafoux**

Coach et intervenante au sein des programmes
Executive Education de **ESCP Business School**



IT ALL STARTS HERE

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW



La notion introduite au XX^e siècle — dont le nom vient de l'anglais « to assert » qui signifie affirmer — et qu'on attribue souvent au psychologue américain Andrew Salter, est devenue au fil du temps une compétence de plus en plus recherchée par les employeurs et même indiquée dans les fiches de poste.

L'assertivité, cette posture qui permet de s'affirmer tout en respectant l'autre, est particulièrement utile aux managers car elle rend la communication plus facile, favorise l'engagement des équipes et crée un climat de travail de confiance. Mais elle fonctionne aussi dans l'autre sens : collaborateurs vis-à-vis des managers.

Compétence utile au travail comme dans la vie privée, l'assertivité peut s'acquérir et s'exercer, comme nous l'explique Guénaëlle Bonnafoux, coach spécialiste du sujet.



**Pour commencer, comment définissez-vous l'assertivité ?
Qu'est-ce qui la distingue de la confiance en soi ?**

GB Guénaëlle Bonnafox : « Il s'agit donc de savoir s'affirmer tout en ayant une attitude respectueuse et bienveillante, ceci dans l'objectif d'avoir des relations apaisées et pérennes. Si la confiance en soi est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante : une personne peut tout à fait avoir confiance en elle en étant agressive ou au contraire incapable d'exprimer une opposition. Auquel cas, elle est le contraire d'assertive. »

« L'assertivité, c'est la capacité de dire à l'autre ce que l'on pense, veut et ressent tout en respectant ce que l'autre pense, veut et ressent »

Est-ce une aptitude de **communication** ?

GB « C'est une posture dans laquelle les trois niveaux de communication vont compter : la communication verbale évidemment — ce que l'on dit ; la communication para-verbale — le rythme, l'intonation, le volume avec lesquels on le dit ; et enfin la communication non-verbale — qui concerne plutôt la posture du corps, les expressions du visage et les réactions physiologiques. Le tout au service de l'expression et de l'affirmation de ce que l'on veut et ressent. La dimension émotionnelle est parfois occultée dans le travail alors qu'elle est en réalité essentielle. »





Comment définir son degré d'assertivité et quelles sont les attitudes inverses ?

GB

« Le test de Gordon, qui se présente sous la forme d'un questionnaire (composé de 60 questions) très simple et rapide que l'on trouve désormais facilement et gratuitement sur Internet, est l'outil parfait pour mesurer son degré d'assertivité. Il tire son nom du psychologue américain Thomas

Gordon, un pionnier de la résolution des conflits par une approche gagnant-gagnant, qui était désireux de développer une alternative aux rapports de force. Ce test attribue des points qui permettent de connaître et mesurer son profil parmi quatre tendances :

- L'assertivité
- L'agressivité
- La fuite passive
- La manipulation

L'agressivité est une attitude qui vise à imposer son opinion mais sans tenir compte de l'autre et même en l'attaquant ; la fuite passive est une stratégie d'évitement devant les personnes ou les événements ; la manipulation enfin, consiste à faire semblant de respecter le droit des autres pour en réalité mieux imposer le sien. »

« Le test de Gordon est l'outil parfait pour mesurer son degré d'assertivité »

Focus : Les attitudes contraires à l'assertivité

	<i>Exemples de comportements associés</i>	<i>Quelles en sont les causes ?</i>	<i>Quelles conséquences ?</i>
L'agressivité	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse sur le mode de l'attaque • Impulsivité • Attitude fermée, regard noir et voix sèche • Forte réactivité • Sur la défensive • Volonté d'imposer ses idées à tout prix 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque/excès de confiance en soi • Problèmes personnels • Mauvaise écoute • Croyance « qu'il vaut mieux être loup qu'agneau » • Forte pression personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaspillage d'énergie • Efficacité apparente à court terme • Escalade de la tension dans la relation • Agressivité ou soumission de l'autre en retour • Perte de confiance de l'interlocuteur
La fuite passive	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter de faire quelque chose avec lequel on n'est pas d'accord • Laisser une situation relationnelle se détériorer sans intervenir • Ne pas décider, ne pas s'engager • Ne pas s'exprimer / se manifester dans une situation difficile 	<ul style="list-style-type: none"> • Peur du conflit • Peur de ne pas plaire • Être trop sensible aux opinions des autres • Manque de confiance en soi • Besoin d'être aimé 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustration • Remords • Irritation • Colère envers les autres et contre soi • Démotivation
La manipulation	<ul style="list-style-type: none"> • Être flatteur, dans la séduction • Dévaloriser, culpabiliser • Chantage affectif • Tenir des propos différents en fonction des personnes • Véhiculer des rumeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement/ Culture • Croyance « qu'il faut diviser pour mieux régner » • La franchise est inefficace • La fin justifie les moyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Méfiance • Perte de crédibilité • Ambiance malsaine

En quoi l'assertivité est-elle utile aux managers ? Est-ce une forme de leadership ?

GB « L'assertivité est utile à tout le monde, dans la vie privée comme dans le travail. Si elle est particulièrement exigée des managers, c'est parce qu'elle est très efficace pour conduire des projets et motiver les équipes dans une ambiance sereine et constructive. Il n'y a pas forcément de notion de hiérarchie comme dans le leadership : l'assertivité sert aussi bien au manager à communiquer avec ses équipes qu'avec ses pairs ou ses supérieurs.

J'insiste sur ce point car on pense plus spontanément pour un manager à la gestion de ses équipes qu'à ses relations avec sa hiérarchie, un comité de direction par exemple, alors que l'assertivité lui est également particulièrement utile dans ce sens-là, parfois même encore plus ! C'est par ailleurs une soft skill requise dans le management transversal lorsqu'on travaille en « mode projet », sans notion hiérarchique, ni relation managériale. On comprend bien comment, dans ce mode d'organisation, il est précieux de savoir affirmer ses idées, et même parfois dire non, tout en accordant aux opinions et émotions des autres valeur et considération. »

« L'assertivité sert aussi bien au manager à communiquer avec ses équipes qu'avec ses pairs ou ses supérieurs. »



Est-ce qu'il y a des situations dans lesquelles l'assertivité est particulièrement requise et efficace ? Avez-vous des exemples ?

GB « L'assertivité est utile au quotidien mais plus particulièrement dans les situations de conflit, de blocage, de tension ou de stress afin d'éviter que cette situation ne se dégrade, que la communication ne soit rompue ou encore pour maintenir et préserver une relation saine. Imaginons qu'un dossier très important doit être préparé pour être présenté à un client et que la personne en charge de ce dossier ait rendu quelque chose de médiocre. Une personne à l'attitude agressive va s'attaquer frontalement à l'autre, en l'accusant, avec des mots et une attitude blessante — « Ce dossier n'est ni fait ni à faire, on dirait qu'il a été préparé par un stagiaire de troisième ! ». »

Une attitude passive-fuyante consisterait plutôt à ne rien dire mais à refaire tout le dossier de son côté. Enfin, une personne usant de manipulation va commencer par dire que le dossier est correct, puis à pointer tout ce qui ne va pas ou pourrait être amélioré, soit la totalité du rapport finalement. Une personne assertive va être la seule capable d'exprimer pourquoi elle est déçue par le dossier et trouver avec la personne en charge une solution pour l'améliorer. »

Quels sont les bénéfices de l'assertivité au travail ?

- Se respecter et garder ses valeurs
- Être à l'aise en face à face ou en public
- Construire des relations équilibrées et justes
- Résoudre des conflits interpersonnels
- Créer un climat favorable pour le travail en équipe
- Susciter la confiance des autres
- Réagir de manière constructive dans une situation difficile



Si l'assertivité et ses attitudes opposées relèvent de la personnalité, peut-on y faire quelque chose ? Autrement dit, est-ce que l'assertivité s'apprend ?

GB « Oui, l'assertivité s'apprend et se travaille ! D'ailleurs, plus on s'exerce, plus on devient assertif. Notez que lorsque je forme des groupes, je commence toujours par leur faire passer le test de Gordon. Je dirais que sept personnes sur dix environ ont un profil avec une dominante assertive, mais à des degrés variables. Les autres, qui ont une tendance plus marquée vers un des trois autres profils, n'en ont pas toujours conscience. Comprendre la manière dont on réagit en cas de conflit est la première étape si l'on souhaite acquérir ou travailler son assertivité.

Ensuite, si l'on veut sincèrement changer, il suffit de s'entraîner à appliquer une méthode extrêmement efficace : le DESC, un outil issu de la communication non violente. Cette méthode est née de l'idée de Sharon A. Bower et Gordon H. Bower, dans leur ouvrage *Asserting Yourself*, publié en 1976. Elle repose sur 4 actions à mettre en place pour gérer les conflits, les désaccords et l'identification de problèmes et communication avec les collaborateurs. Chaque lettre correspond à un étape clé :

Décrire les faits, c'est-à-dire des informations tangibles, vérifiables et quantifiables, et non pas des opinions ou des jugements.

Exprimer son ressenti face à la situation.

Suggérer une solution mutuellement bénéfique ou la co-construire avec l'interlocuteur.

Conclure positivement avec les conséquences attendues.

Si je reprends l'exemple du dossier cité plus haut, voici ce que pourrait donner la communication d'une personne assertive : « Le dossier devait comprendre trois points précis qui ne sont pas traités ici. J'en suis très contrarié. Je te propose de retravailler le document en ce sens, et si tu as besoin de mon aide, je suis là. Ainsi, le dossier pourra être remis au client et le convaincre de nous faire confiance. »



Comment formez-vous à l'assertivité ?

GB « Comme je vous le disais, dans un premier temps, je fais passer le test de Gordon. Les résultats sont parfois surprenants pour les gens ! Ensuite, je leur demande de raconter une situation de conflit ou de stress vécue et nous la (re) jouons pour l'analyser. Enfin, nous reprenons la même scène mais en appliquant cette fois la méthode DESC et, en général, ça change tout ! Il m'arrive aussi de les faire travailler sur un exercice délicat qui demande énormément d'assertivité pour que cela se passe bien, par exemple : comment parler à un collègue du fait qu'il ou elle dégage une "mauvaise odeur olfactive." ?

« La chose la plus importante à retenir mais souvent la plus difficile à appliquer concerne le fait d'exprimer des faits et des sentiments plutôt que des opinions. »

Plusieurs des personnes que j'ai formées dans un cadre professionnel m'ont dit avoir utilisé la méthode dans leur vie privée, notamment avec leurs enfants et adolescents où le DESC est très efficace. La chose la plus importante à retenir mais souvent la plus difficile à appliquer concerne le fait d'exprimer des faits et des sentiments plutôt que des opinions. Cela demande d'être très attentif à ne pas formuler de jugements de valeur. On peut aussi préparer son DESC en avance lorsqu'on sait qu'une situation problématique va se présenter ou après une altercation avec une personne, pour essayer de renouer la relation. »



Est-ce qu'il y a des limites ou écueils à l'assertivité ? Des situations dans lesquelles elle est vaine ?

GB « Concernant la personne assertive elle-même, je dirais que la limite tient au niveau de confiance en soi. On risque, si on en manque, d'être dans la sous-assertivité, c'est-à-dire de ne pas avoir assez d'assurance, de finir par se dévaloriser et même s'attribuer les échecs des autres. À l'inverse, un excès de confiance en soi peut mener à la sur-assertivité, c'est-à-dire à une attitude où l'on ressent le besoin d'être admiré, d'imposer ses idées, où l'on ne supporte pas la critique et où l'on reporte sur les autres ses propres échecs.

Concernant les situations, je dirais que si un conflit interpersonnel existe depuis de nombreuses années, il est très compliqué de tenir une posture assertive, car la relation de confiance est brisée depuis trop longtemps. C'est aussi plus compliqué lorsque la personne en face ne fait pas preuve de bonne volonté. Cependant, il faut continuer à appliquer les bonnes méthodes. Ainsi, face à une fuite passive, on questionnera la personne afin d'en revenir systématiquement aux faits. Lui exprimer ses propres sentiments peut lui donner l'occasion de le faire de son côté.

Face à la manipulation, il faut pousser la personne à s'exprimer clairement et à se dévoiler. Il faut lui dire que l'on n'a pas compris, que l'on a besoin d'information, que cela ne nous convient pas ainsi. Enfin, face à l'agressivité, il est important d'exprimer justement le fait qu'on se sente agressé par les mots ou l'attitude de l'autre — qui parfois, n'en a pas conscience. Notez qu'en pleine tension, il faut savoir également proposer une pause et prendre le temps de se calmer avant de revenir dans l'échange. Pour une seule minute d'agression, on a besoin de 20 minutes pour faire redescendre ses émotions ! »



Enfin, l'assertivité est-elle « contagieuse » : une ou un manager assertif aura-t-il une équipe qui l'est aussi ?

GB « Je crois en effet qu'il existe dans l'assertivité un effet miroir. Si l'on est soi-même une ou un manager assertif, il y a de fortes chances pour que l'on diffuse une culture managériale assertive et bienveillante. Cela peut se ressentir à l'échelle d'un service ou d'un département. C'est d'autant plus vrai que finalement les gens ont majoritairement une tendance assertive qui ne demande qu'à être travaillée. »

« Il ne faut vraiment pas avoir peur d'exprimer ses sentiments au travail. »

Exemples de comportements assertifs

- Donner son point de vue.
- Exprimer ses émotions, ses ressentis, ses émotions.
- Savoir dire « Je ne sais pas » ou « je n'ai pas compris ».
- Poser ses conditions et ses limites.
- Demander de l'aide en cas de difficultés.
- Savoir refuser / accepter.
- Avoir une bonne qualité de questionnement.
- Savoir prendre position / savoir aussi refuser de prendre position (sous la pression par exemple).
- S'excuser ou dire « tu as raison », « je me suis trompé ».
- Dire que l'on n'est pas d'accord.
- Accueillir la confrontation sans se placer aussitôt en position de combat/agressivité.



Conclusion

Le monde du travail repose sur des savoirs et compétences précises, mais aussi sur des relations humaines.

Il n'est donc pas surprenant que l'assertivité soit devenue une soft skill très recherchée en entreprise, notamment pour les managers : elle permet non seulement à chacun et chacune de savoir s'affirmer dans le respect de l'autre, mais aussi à communiquer de manière fluide et efficace, éviter les tensions, désarmer les conflits et mener à bien les projets. Autrement dit, l'assertivité aide à créer des relations et un cadre de travail sains et productifs.

Cette posture, que l'on adopte plus ou moins naturellement au départ, a le grand avantage de pouvoir être acquise et travaillée, dès lors qu'on est de bonne volonté pour le faire.

Guénaëlle Bonnafoux



Diplômée d'une école de commerce (Audencia), Guénaëlle Bonnafoux a commencé sa carrière à des fonctions commerciales et marketing dans le secteur de la grande consommation.

Devenue par la suite formatrice en négociation raisonnée et marketing, elle a complété sa formation initiale par un master en pratiques du coaching à l'Université Paris 8 et exerce ainsi en tant que coach professionnelle depuis 2017.

Elle s'est spécialisée dans les thématiques de l'assertivité, la confiance en soi, l'accompagnement à la prise de nouvelles fonctions, la cohésion d'équipes ou encore la recherche d'emploi.

Praticienne certifiée DISC et FORCES MOTRICES en 2023, Guénaëlle Bonnafoux intervient aussi bien en entreprises que dans des organismes de formation et écoles, dont l'ESCP Business School depuis de nombreuses années.

Pour en savoir plus sur l'ESCP Executive Education

En savoir +

Votre contact

Isabelle Pasmantier
ipasmantier@escp.eu
+33 7 64 36 68 35

Affiliated to

