

LE CANAL PSY · CADRES, DIRIGEANTS ET MANAGERS

L'assertivité

Se faire entendre sans écraser, dire non sans rompre

Cahier de psychoéducation

Dr Daniela Silva Moura

Docteure en psychologie : psychologue clinicienne

46 rue Trousseau, 75011 Paris : RPPS 10008931916

Sommaire

1	Quatre postures et ce qu'elles coûtent	3
2	Chacun répond de la qualité de sa communication	5
3	Formuler une demande qui a des chances d'aboutir	7
4	Décliner sans rompre	9
5	Les conversations difficiles.....	11
6	Ce que vous emportez	13

Quatre postures et ce qu'elles coûtent

L'assertivité n'est pas un trait de caractère que l'on possède ou non. C'est une position d'équilibre entre deux exigences légitimes : défendre son point de vue, et respecter celui de l'autre. On peut en sortir de trois manières différentes.

Le répertoire

- › La posture passive : l'autre compte, moi non. On accepte, on absorbe, on remet à plus tard une objection qui ne sera jamais dite. Coût : perte de crédibilité, ressentiment accumulé, et explosion différée qui surprendra tout le monde.
- › La posture agressive : je compte, l'autre non. On tranche, on hausse le ton, on ironise. Coût : obéissance de surface, information filtrée qui ne remonte plus, et des équipes qui cessent de signaler les problèmes tant qu'ils sont encore petits.
- › La posture indirecte : je compte, mais je ne le dirai pas franchement. Silences appuyés, remarques en réunion, humour qui pique, information retenue. Coût : c'est la posture qui détruit le plus vite la confiance dans une équipe, car elle rend l'environnement illisible.
- › La posture assertive : je compte, et l'autre aussi. On dit ce qui est, on demande ce que l'on veut, on accepte que la réponse puisse être non. Coût : elle est inconfortable sur le moment, et c'est son seul inconvénient.

Les deux malentendus courants dans l'encadrement

Le premier consiste à confondre agressivité et fermeté. Un dirigeant qui coupe la parole et décide seul se croit ferme : il est simplement rapide, et le coût de sa rapidité sera payé par d'autres, plus tard, sous forme d'informations qui ne remontent plus.

Le second consiste à confondre passivité et bienveillance. Ne rien dire d'un travail insuffisant n'est pas une délicatesse : c'est priver quelqu'un de l'information dont il a besoin pour progresser, tout en préparant une évaluation annuelle qui sera vécue comme une trahison.

À RETENIR

Aucune de ces postures n'est un trait de personnalité fixe. Chacun les utilise toutes, selon l'interlocuteur et selon l'enjeu.

La question utile n'est donc pas suis-je assertif, mais avec qui et sur quels sujets je cesse de l'être.

EXERCICE 1.1

Ma carte des postures

Objectif : repérer où et avec qui vous quittez l'équilibre.

Avec qui suis-je le plus souvent passif, et sur quels sujets

Avec qui suis-je agressif ou coupant, et dans quelles conditions

Où m'arrive-t-il d'être indirect plutôt que clair

La situation que je choisis de traiter en premier

N o t e s

Chacun répond de la qualité de sa communication

Il existe un principe simple, exigeant et libérateur : vous êtes responsable de ce que vous émettez, pas de ce que l'autre en fait. Et symétriquement, vous êtes responsable de ce que vous écoutez, pas de ce que l'autre aurait dû mieux dire.

Ce dont vous répondez

- › La clarté : une demande implicite n'est pas une demande. Personne n'est tenu de deviner.
- › Le moment : une information juste donnée au mauvais moment produit les effets d'une information fausse.
- › Le canal : ce qui touche à la personne ne se traite pas par messagerie, jamais, quelle que soit l'urgence invoquée.
- › L'intention réelle : informer, obtenir, réparer, ou avoir raison. Elle transparaît toujours, quelle que soit la formulation choisie.

Ce dont vous ne répondez pas

Vous n'êtes pas responsable de l'émotion que votre message suscite, à condition d'avoir soigné les quatre points précédents. Cette distinction est essentielle pour les personnes qui repoussent indéfiniment les conversations nécessaires par peur de blesser. Renoncer à parler pour épargner l'autre revient à décider seul de ce que l'autre peut entendre, et c'est une forme de mépris qui se déguise en délicatesse.

Écouter est un acte

La responsabilité est symétrique. Écouter ne consiste pas à attendre son tour en préparant sa réponse. Cela consiste à laisser terminer, à reformuler ce que l'on a compris avant de répondre, et à distinguer ce qui a été dit de ce que l'on a interprété. Dans une équipe, la qualité de l'écoute des dirigeants détermine directement la quantité d'information qui leur parvient.

Une reformulation coûte dix secondes. Un malentendu coûte parfois un trimestre.

À RETENIR

Je réponds de la clarté, du moment, du canal et de mon intention. Je ne réponds pas de la réaction.

Reformuler avant de répondre est le geste qui améliore le plus une communication professionnelle, pour l'effort le plus faible.

EXERCICE 2.1

L'audit d'un échange raté

Objectif : identifier lequel des quatre points a manqué.

Choisissez un échange récent qui s'est mal terminé. Ne cherchez pas qui avait raison.

La situation, en trois lignes

Clarté, moment, canal, intention : lequel n'était pas au rendez-vous

Ce que j'ai interprété, et ce qui a été réellement dit

Ce que je dirais aujourd'hui, en une phrase

N o t e s

Formuler une demande qui a des chances d'aboutir

Une demande efficace tient en quatre temps. Ce format n'est pas une recette de manuel : c'est simplement l'ordre dans lequel un interlocuteur peut recevoir une information sans se défendre.

Les quatre temps

1. Le fait, observable et daté. Non pas tu es toujours en retard, mais les trois derniers comptes rendus sont arrivés après la réunion. Un fait ne se discute pas ; un jugement se discute toujours.
2. L'effet, sur le travail et sur vous. Cela m'oblige à préparer la séance sans les chiffres, et je me présente devant le comité sans être sûr de mes données.
3. La demande, précise et unique. J'ai besoin du compte rendu la veille à dix-huit heures. Une demande vague permet un accord vague.
4. L'ouverture. Est-ce réalisable de ton côté, et sinon qu'est-ce qui t'en empêche. Cette dernière étape est celle qu'on saute, et c'est elle qui transforme une injonction en accord.

Ce qui fait échouer une demande

- › Empiler trois sujets dans la même conversation : le second annule le premier.
- › Ouvrir par une justification longue : elle signale que vous n'êtes pas certain d'être légitime.
- › Employer toujours, jamais, systématiquement : votre interlocuteur cherchera le contre-exemple, et il le trouvera.
- › Terminer par une question fermée quand on attend un engagement réel.

À RETENIR

Fait, effet, demande, ouverture. Quatre phrases suffisent, et la brièveté fait ici la moitié du travail.

Une demande formulée une fois clairement vaut mieux que trois allusions et un message d'humeur.

EXERCICE 3.1

Réécriture

Objectif : transformer trois messages en demandes formulées.

Prenez trois situations en attente. Écrivez chacune en quatre phrases, sans dépasser.

Situation 1 : le fait, l'effet, la demande, l'ouverture

Situation 2

Situation 3

N o t e s

Décliner sans rompre

Refuser est le geste le plus coûteux du répertoire assertif, et le plus décisif. Beaucoup de trajectoires professionnelles se dégradent non par manque de compétence, mais par accumulation de oui que personne n'avait vraiment exigés.

Pourquoi c'est si difficile

Trois raisons se combinent. La crainte du rejet, apprise tôt, chez ceux dont l'affection a longtemps dépendu de leur utilité. L'habitude de l'abnégation, qui rend le besoin des autres immédiatement plus visible que le sien. Et la peur de perdre une place, particulièrement vive chez ceux dont la valeur s'est toujours mesurée à la charge acceptée.

Ces raisons expliquent pourquoi le refus est vécu comme un risque relationnel bien plus que comme un arbitrage d'agenda. Elles expliquent aussi pourquoi les conseils de bon sens sur la gestion du temps échouent : le problème n'est pas dans l'agenda.

Quatre formes de refus

- › Le refus net : non, je ne prendrai pas ce dossier. Sans justification longue. Une justification appelle une négociation de la justification.
- › Le refus avec cap : je ne peux pas prendre ce dossier, car j'ai priorisé celui-ci que vous m'avez confié. Lequel des deux voulez-vous ? Cette forme rend visible l'arbitrage, et le renvoie à qui de droit.
- › Le refus de périmètre : je peux faire cette partie, pas l'ensemble. Utile quand un refus total n'est pas envisageable.
- › Le refus différé : je te réponds demain matin. À utiliser systématiquement quand le oui automatique guette.

Le coût du oui automatique pour les autres

Accepter systématiquement paraît généreux et ne l'est pas toujours. Cela fausse la charge visible de l'équipe, empêche les arbitrages réels d'être posés, et installe une norme implicite que les autres devront tenir. Un cadre qui ne refuse jamais rend le refus plus difficile à tous ceux qui l'entourent.

À RETENIR

Refuser la tâche n'est pas refuser la relation. La plupart des interlocuteurs le savent parfaitement ; c'est vous qui les en croyez incapables.

Un refus formulé calmement, sans excuse excessive et sans agressivité, est presque toujours accepté sans conséquence. L'anticipation du désastre est bien plus coûteuse que le refus lui-même.

EXERCICE 4.1

Mon script de refus

Objectif : préparer à froid ce qui devra être dit à chaud.

La demande à laquelle je dis oui alors que je pense non

Ma formulation, en deux phrases, sans justification

Ce que je crains qu'il arrive

Après l'avoir fait : ce qui est réellement arrivé

Notes

Les conversations difficiles

Une conversation difficile se joue à trois moments : avant, pendant, après. La plupart des échecs se décident avant, et la plupart des réparations sont possibles après.

Avant : préparer trois choses

- › L'objectif réel, en une phrase. Si l'objectif est d'avoir raison, la conversation est déjà perdue.
- › La première phrase, écrite mot pour mot. C'est elle qui donne le ton, et c'est la seule qu'on ne peut pas improviser sous tension.
- › Le cadre matériel : lieu neutre, durée annoncée, moment où l'on n'est ni affamé ni entre deux réunions. Un entretien difficile à dix-neuf heures un vendredi n'a aucune chance.

Pendant : reconnaître l'activation

Quand le rythme cardiaque monte, la capacité à nuancer, à écouter et à trouver ses mots diminue nettement. À ce stade, personne ne raisonne plus correctement, et poursuivre ne fait qu'ajouter des phrases dont il faudra s'excuser.

La conduite à tenir est simple et rarement appliquée : nommer et suspendre. Je préfère qu'on reprenne cet après-midi, je ne veux pas dire quelque chose que je regretterai. Ce n'est pas une fuite : c'est la seule manière de protéger à la fois la relation et la décision. Vingt minutes suffisent le plus souvent à redescendre, à condition de ne pas les passer à répéter mentalement la scène.

Après : réparer

La qualité d'une relation professionnelle ne se mesure pas à l'absence de heurts, mais à la vitesse des réparations. Une phrase suffit le plus souvent : j'ai été sec hier, ce n'était pas nécessaire, je te le dis. La réparation n'annule pas le désaccord de fond, et ce n'est pas son rôle : elle rétablit la sécurité nécessaire pour continuer à travailler ensemble.

Dans une équipe, cette pratique est contagieuse et elle vient toujours du haut. Un dirigeant qui répare autorise les autres à le faire, et le coût des conflits internes baisse dans des proportions considérables.

À RETENIR

Nommer et suspendre vaut mieux que tenir bon dans une conversation qui a dépassé le point de raisonnement.

La réparation rapide est le geste managérial le plus rentable qui existe, et le moins pratiqué.

EXERCICE 5.1

Préparation d'un entretien

Objectif : préparer la conversation que vous repoussez.

Mon objectif réel, en une phrase

Ma première phrase, mot pour mot

Ce que je sais de son point de vue, honnêtement

Mon signal d'activation, et ce que je dirai pour suspendre

Le lieu, le moment, la durée

N o t e s

Ce que vous emportez

L'assertivité s'apprend par répétition, dans des situations de faible enjeu d'abord. Personne ne commence par la conversation la plus difficile de sa carrière.

La séquence

5. Repérer avec qui et sur quoi vous quittez l'équilibre.
6. Assumer les quatre points dont vous répondez : clarté, moment, canal, intention.
7. Reformuler avant de répondre, systématiquement.
8. Formuler : fait, effet, demande, ouverture.
9. Décliner selon l'une des quatre formes, sans justification longue.
10. Nommer et suspendre quand l'activation monte. Réparer vite ensuite.

Par où commencer

Choisissez cette semaine une situation de faible enjeu : un rendez-vous que vous ne voulez pas honorer, une demande secondaire, un désaccord mineur en réunion. Appliquez le format, observez le résultat, notez l'écart entre ce que vous craigniez et ce qui s'est produit. Cet écart est votre véritable matériel de travail : il est presque toujours considérable, et c'est lui qui rend possible la situation suivante.

Une remarque utile pour finir : la personne qui a le plus de mal à formuler ses demandes est souvent celle dont les demandes sont les plus raisonnables. Les autres n'attendent pas que vous soyez parfait. Ils attendent surtout de savoir où vous en êtes.

Ancrages

Ce cahier s'appuie sur les modèles d'affirmation de soi issus des thérapies cognitivo-comportementales, notamment le format de demande en quatre temps popularisé par Sharon et Gordon Bower, sur la thérapie des schémas de Jeffrey Young pour la compréhension des difficultés à refuser, en particulier les schémas d'abnégation et d'assujettissement, et sur les travaux consacrés à la sécurité psychologique dans les équipes.

Notes
