

Leadership et assertivité





L'assertivité

La notion d'affirmation de soi

- C'est affirmer, prétendre, c'est-à-dire s'autoriser à défendre ses droits sans chercher à empiéter sur ceux d'autrui, exprimer son opinion, même en présence de personnes agressives.
- C'est donc oser être soi-même.
- C'est oser dire oui, ou non, sans susciter l'hostilité de son entourage.
- C'est poursuivre ses objectifs, faire valoir son point de vue, poser ses exigences tranquillement mais fermement tout en conservant une relation constructive avec l'autre.
- C'est aussi savoir rechercher des compromis réalistes en négociant les désaccords sur la base d'intérêts mutuels.

Une personne assertive

- Ne cherche pas à plaire à tout le monde,
- Accepte de recevoir une critique,
- Accepte les conflits, ne les fuit pas,
- Ecoute le point de vue de l'autre et négocie sur la base d'objectifs précis et clairement exprimés,
- Fonde ses rapports aux autres sur la confiance plutôt que sur la domination et le calcul,
- Refuse de rejeter systématiquement la faute sur l'autre.

L'assertivité est spécialement utile

- Quand il faut dire quelque chose de désagréable à quelqu'un.
- Quand on doit demander quelque chose et que l'on risque un refus.
- Quand il faut dire " non " aux autres, au risque de leur déplaire.
- Quand on se sent critiqué.
- Quand on est dans un environnement inconnu.

Attitudes non assertives

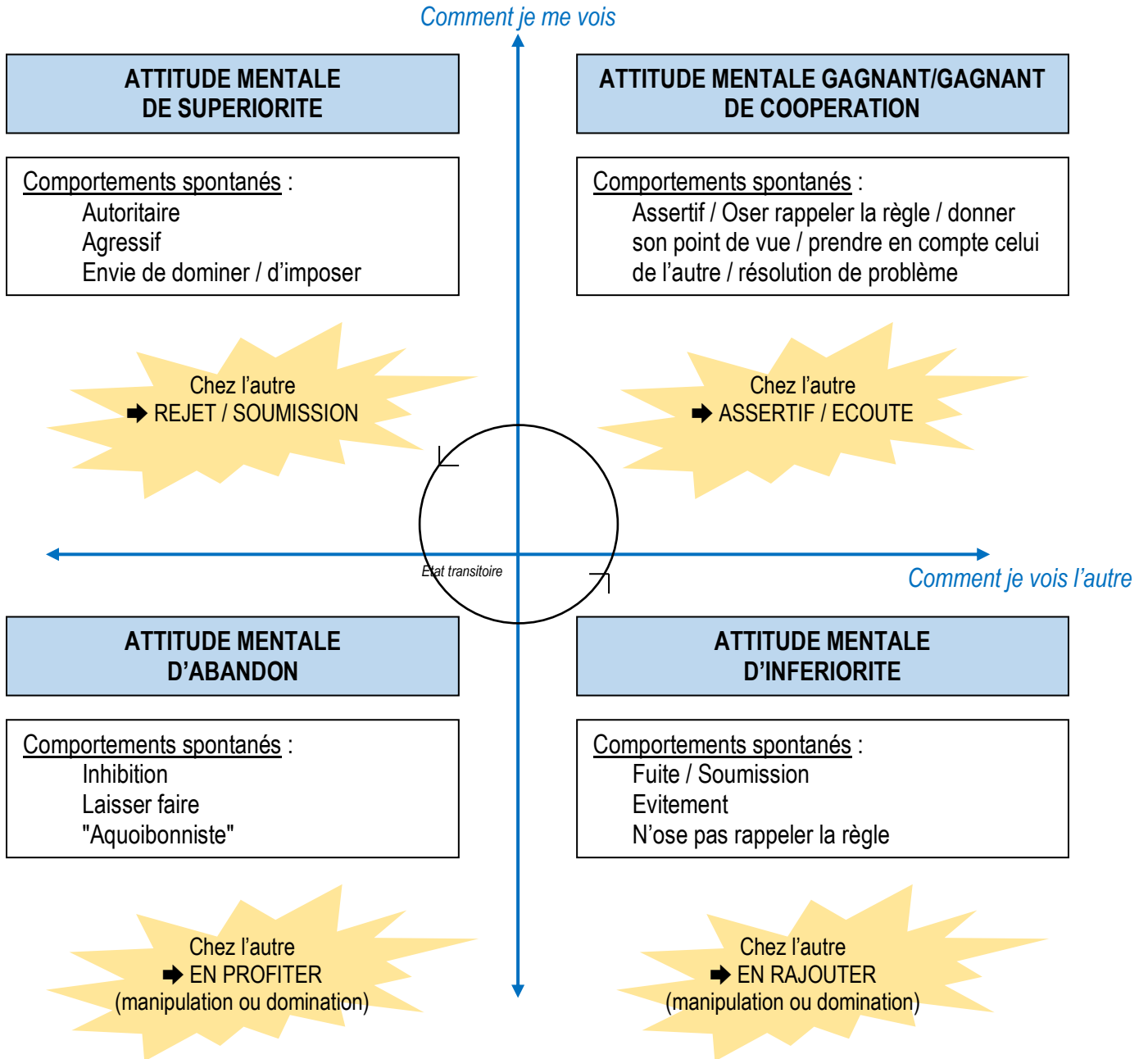
Les 3 réponses traditionnellement utilisées par chacun de nous pour faire face aux situations tendues. Ces attitudes ne permettent pas de répondre efficacement, en conservant une relation constructive avec l'autre.

- La **fuite** : Évitement actif ou passif devant les personnes ou les événements :
 - se soumettre,
 - accepter contre son gré, s'en aller,
 - prendre sur soi...
- L'**attaque** : Agressivité devant les personnes et les événements :
 - soumettre les autres,
 - les faire plier,
 - les agresser,
 - s'imposer en force...
- La **manipulation** : Manipuler, c'est ne pas annoncer clairement ses objectifs et employer des moyens détournés pour arriver à ses fins :
 - ruse, mensonge, déguisement de la vérité, flatterie, manœuvres...



Le style relationnel

C'est la façon dont on entre spontanément en contact avec les autres = nos "comportements spontanés".



**Le comportement à privilégier est
 le comportement ASSERTIF : GAGNANT-GAGNANT :
 NI HERISSON – NI PAILLASSON**



Comment maintenir une communication adulte-à-adulte

Voici une liste de contrôle des choses à faire pour vous aider à maintenir une communication de type adulte-à-adulte :

1. Posez des questions ouvertes telles que :

- Que pensez-vous me dire d'autre à ce sujet ?
- Que semble être le plus gros problème ?
- Quelles sont les autres choses qui sont importantes ?
- Quel autre aspect y a-t-il ?
- Comment réagirait "X" ?
- Qu'attendrait-on que "Y" fasse ?

2. Posez des questions spécifiques telles que :

- Comment la situation est-elle survenue ?
- Comment cela s'est-il produit ?
- Quel est le résultat final ?
- Quand cela s'est-il produit ?
- Qui est responsable ?
- Quelles furent les circonstances entourant la situation ?

3. Témoignez de compréhension vis-à-vis des sentiments d'autrui :

Vous êtes vraiment fâché à ce sujet, n'est-ce pas ?

-
- Je vois bien que cela vous a causé beaucoup de soucis...
- On voit bien que vous êtes fâché à cause de...

4. Demandez une explication plus claire, du style :

- Pourriez-vous me dire exactement ce que c'était ?
- Est-ce que vous pourriez me l'expliquer d'une autre façon pour que je comprenne mieux ?
- Est-ce que ce n'est pas une question de... ?

5. Ecoutez attentivement :

- Utilisez votre langage corporel au lieu des mots ; par exemple, faites un signe de tête, dites "Mmm ».
- Témoignez de la sympathie par votre posture, votre expression du visage et dans vos yeux.
- Accordez-vous des pauses dans la conversation pour vous donner le temps de réfléchir et de reformuler vos idées.

6. Si vous êtes dans le tort, admettez-le franchement :

(c'est là un des principaux atouts du moi adulte)

- C'est là qu'est mon erreur !
- Vous avez raison. J'ai eu tort.
- C'est tout à fait exact, j'aurai dû...

7. Donnez-vous toujours la possibilité d'adopter d'autres lignes de conduite, c'est-à-dire :

- Il serait peut-être bon de faire autrement ?
- Est-ce la seule option offerte ?
- Pourquoi ne pas adopter une approche tout à fait différente ?
- Pouvons-nous envisager la question sous cet angle ?
- La prochaine fois, pourrions-nous...

8. Vérifiez les faits, c'est-à-dire :

- D'où provient l'information ?
- Les chiffres sont-ils corrects ?
- Avons-nous demandé à... son avis ?
- J'ai vu un ensemble de données distinctes sur...
- Je crois qu'il existe une nouvelle étude.
- Pouvons-nous nous fier à ces données ?
- Est-ce que tout est bien à jour ?

9. Faites appel au moi du parent affectueux, c'est-à-dire :

- Oui, je sais, c'est énervant, mais laissez-moi...
- Vous avez tout à fait raison d'être en colère, mais je peux...
- Vous avez toutes les raisons d'être fâché, mais...
- Racontez-moi cela en détail, il se peut que j'apprenne...

Les comportements de base dans la relation managériale



Lors de l'énoncé d'un avis, d'une opinion émise par son interlocuteur, l'a-t-on laissé aller jusqu'au bout de son énoncé ? Comment a-t-on enchaîné ? Quelles manières de s'y prendre avait-on décidé ? Voici les comportements de base conseillés pour tout entretien, quelle que soit sa finalité.

1. Ne pas être réactif d'emblée

Pour qu'un véritable échange ait lieu en ayant laissé le sentiment à chaque interlocuteur que c'était constructif, on préférera s'abstenir de juger, de démentir ou d'adhérer systématiquement aux propos que son interlocuteur. Critiquer et réfuter font écran à l'attitude d'écoute délibérée.

2. Avoir une attitude questionnante

Lorsque quelqu'un a parlé, nous ne nous souvenons en général que de la moitié de ce qu'il a dit. C'est même pire dans deux cas : quand nous n'aimons pas la personne qui parle et quand ce dont elle nous parle nous ennueie fortement. Attention, dans une société qui parle tout le temps, on n'écoute plus rien.

Pendant combien de temps suis-je capable d'accepter le développement des idées de l'autre ? Suis-je capable d'entrer dans la logique de l'autre ? Suis-je capable d'empathie ? L'empathie, sorte de sympathie froide, consiste à comprendre les raisonnements, les explications de l'interlocuteur sans en éprouver pour autant les émotions. C'est une analyse avec recul sur le vécu.

SAVOIR QUESTIONNER

Nous vous proposons de passer en revue l'ensemble des techniques d'interview afin de dégager les questions qui tuent la communication et celles qui la favorisent.

- **Questions ouvertes (QO)**

Elles permettent au participant de s'exprimer librement, d'être autonome et d'apporter l'information à laquelle vous n'aviez peut-être pas songé.

ex. ne dites pas : "Vous voulez une précision ?" (Q.F.)
mais plutôt : "Quel type de précision souhaiteriez-vous ?" (Q.O.) + silence.
"Quelles peuvent être les causes de... ?"

Après avoir posé la question à la cantonade, vous pouvez la poser directement.

- **Questions fermées (QF)**

Comme nous venons de le voir, ce sont des questions formulées de telle façon qu'elles provoquent une fermeture de l'entretien :

- oui - non - 1 chiffre, sont les réponses généralement fournies.

Elles sont à éviter pour débiter le feed-back, pouvant être utilisées ponctuellement pour obtenir une information particulière et précise.

- **Question tests (QT)**

Ce sont des questions qui canalisent les réponses de votre interlocuteur en rétrécissant son champ de réponse. Si, au cours de l'échange, votre interlocuteur ne répond pas à la question que vous lui posez, ou ne vous fournit qu'une réponse partielle ou partielle, la Q.T. est alors un moyen efficace pour baliser sa pensée et recentrer la discussion. (Quoi - comment - où - quand - combien... ?).

ex : "En fait, comment cela s'est-il passé exactement ?"

- **Questions contrôles (QC)**

Vous avez défini des hypothèses, afin de les infirmer ou de les confirmer. Vous posez une question contrôle.

ex : "Alors, si vous aviez à assumer une mission supplémentaire, ce serait plutôt telle ou telle ?"

● Reformulation (R)

Il s'agit ici de reprendre "en écho" le mot ou le groupe de mots importants du développement de votre collaborateur lorsque celui-ci interrompt sa phrase afin de lui permettre, soit de poursuivre et de reprendre à l'endroit de son interruption, soit de lui montrer que vous avez compris.

ex. : lui : "J'aimerais assumer plus de responsabilités ..."

vous : "Plus de responsabilités ..."

3. Se “brancher” sur l’autre

- Se concentrer sur ce qui est dit. Utiliser le temps de la communication uniquement à ce qui s'échange ici et maintenant.
- Essayer de saisir où l'interlocuteur veut en venir et prévoir ce qu'il va dire.
- Distinguer les points saillants, les détails, le “remplissage” et les redondances.
- Ecouter à trois niveaux :
 - **niveau non verbal** : la manière de dire dépasse les mots et leur sens ; l'observation et l'écoute des signes renseignent sur la façon dont est vécu ce qui est dit ;
 - **niveau verbal** : le choix des mots, le thème abordé, l'enchaînement des idées apportent un éclairage sur l'univers sensoriel et mental de son interlocuteur ;
 - **niveau des croyances** : ce qui est dit renvoie à des valeurs, à un système de références et de représentations qui sert à baliser l'univers de l'autre.

4. Clore une intervention de type “prise de position” par une “invitation”

- Qu'en pensez-vous ?
- Vous êtes d'accord ?
- Vous voyez ce que je veux dire ?
- Me suis-je bien expliqué ?
- Qu'en dites-vous ?
- Ai-je été clair ?

Autant de signes envoyés à l'interlocuteur pour lui indiquer qu'il est considéré, reconnu, accepté comme quelqu'un ayant le droit d'être écouté et de participer, à part égale, à l'échange en cours.

5. Faire dire plutôt que dire

Entendre est à la portée de tout le monde (sauf handicap), mais écouter est un processus contrôlé. “Les plus grands leaders sont les plus grands poseurs de questions” souligne l'Américain Warren Bennis. Ils consultent pour décider. Le dialogue au forceps n'inspire pas la confiance. Il vaut mieux préférer une stratégie impliquante plutôt que démonstrative. Car la productivité d'un entretien dépend certes de l'atteinte de l'objectif, mais aussi de sa qualité relationnelle du degré d'adhésion mutuelle.

6. Ne pas étouffer sa question

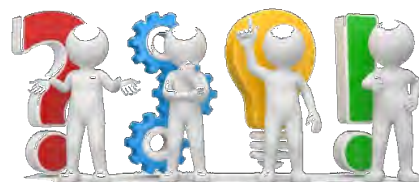
Souvent les bonnes questions ouvertes (pourquoi, pour quelles raisons... ; comment, de quelle manière...) sont gaspillées par le mauvais réflexe de présenter des orientations de réponses (en général par rapport à soi) à l'interlocuteur. Ces suggestions de réponses sont parfois dues au besoin d'accélérer le processus de l'entretien, faute de disposer de suffisamment de temps devant soi, par exemple. Ou encore des questions ouvertes (pourquoi, comment ?) exposent l'interlocuteur à devoir faire silence pendant quelques secondes afin d'organiser le fil de ses idées pour pouvoir répondre ; or ce silence peut-être vécu comme une gêne, d'où la précipitation vers la suggestion d'une réponse qui supprimera l'épreuve du silence.

7. Eviter les rafales de questions

Poser une question à la fois est un conseil de base qui mérite d'être répété. Plusieurs questions enchaînées les unes derrière les autres “assomment” l'interlocuteur qui, en général, se raccroche à la dernière (pour des raisons de facilité ou mémoire) ou à celle qui l'arrange, escamotant toutes les autres. Quelle perte d'informations au passage et quel dommage relationnel, parfois, lorsque l'effet d'ensemble frise l'interrogatoire policier !

8. Réguler l'entretien

Il s'agit de capitaliser, de construire sur ce qui a été dit, de faciliter l'expression de l'interlocuteur. Savoir entendre sans juger, valoriser et accepter sans approuver et relancer par des questions ouvertes.



Les situations managériales

✦ Cas particulier 1 : réagir à un échec d'un collaborateur

AVANT

⇒ Les erreurs classiques :

- Dévaloriser la personne
- Polémiquer sans fin
- Dédramatiser à tout prix

PENDANT

⇒ Accueillir courtoisement :

1. Provoquer l'entretien

2. Aborder le sujet et énoncer clairement le but de l'entretien :

- Analyser l'échec
- Éviter que cela se reproduise

3. Re-préciser le contexte, les faits, faire le constat actuel

4. Analyser les sources :

- Laisser s'exprimer sur les causes externes sans polémiquer
- Faire rechercher aussi les causes liées au collaborateur
- Poser des questions ouvertes

5. Faire rechercher les solutions ou rechercher ensemble

- « Que proposez-vous pour... »

6. Inciter les collaborateurs à en tirer les enseignements et conclure sur des décisions claires

7. Encourager

APRES

⇒ Suivre

Cas particulier 2 : Gérer un collaborateur qui a des problèmes personnels

AVANT

⇒ Les erreurs classiques :

- Vouloir dédramatiser
- Vouloir apporter des solutions
- Vouloir porter un jugement

PENDANT

1. Traduire ce que je ressens puis écouter avec attention :

- Poser des questions ouvertes pour comprendre
- Formuler le sentiment du manager : « vous vous sentez inquiet... »
- Vérifier si le sentiment est exact.

2. Proposer son aide :

- « Puis-je vous aider en quoi que ce soit ? »

3. Si nécessaire rappeler les enjeux professionnels et rechercher une solution pour que la qualité de travail suive :

- « Je suis prêt à vous aider, mais je ne peux le faire que si vous avez la volonté de vous en sortir ».
- Si cela pose un problème dans son travail, vous en discutez pour identifier une solution.

4. Revenir aux aspects professionnels :

- Confier une mission à très court terme

APRES

⇒ Faire le point rapidement sur la réalisation de la mission confiée.

Cas particulier 3 : annoncer une mesure impopulaire à une équipe

AVANT

⇒ Les erreurs classiques :

- Tourner autour du pot
- « C'est pas moi, c'est le patron »
- Se laisser enfermer dans des polémiques

PENDANT

1. Exposer le contexte :

- Des faits et des chiffres incontestables
- Les conséquences négatives aujourd'hui
- Les risques pour demain

2. Exposer les objectifs recherchés

3. Annoncer les mesures prises :

- Informer d'abord sur les mesures plus dures qui auraient pu être prises
- Annoncer ensuite fermement les décisions
- Quoi qu'il arrive, se montrer solidaire des décisions

4. Répondre par avance aux objections les plus probables

5. Préciser le calendrier d'application

6. Atténuer le choc en indiquant les effets positifs attendus

APRES

⇒ Ne pas revenir sur les décisions annoncées

Cas particulier 4 : réprimander un collaborateur

AVANT

- ⇒ Préparer votre entretien
- ⇒ Accueillir positivement
- ⇒ Eviter les erreurs classiques :
 - Réprimander en public, en réunion
 - Attaquer la personne par des reproches généraux ou des sous-entendus
 - S'enfermer dans des polémiques sur le passé
 - Évoquer l'erreur devant le groupe

PENDANT

1. Exposer des faits précis :

- ne pas formuler de jugement de valeur
- ne présenter que des faits vérifiés : « je vous attendais vendredi à 9 h »

Décrire

2. Montrer en quoi ces faits vous ont posé problème (conséquences) :

- « cela m'a obligé à retarder la réunion de service »
- « alors que je m'étais engagé personnellement à... »

Exprimer

3. Ecouter les explications du collaborateur :

- Écouter
- Reformuler de façon neutre
- Ne pas polémiquer

4. Demander des idées de solutions pour l'avenir :

- « Comment comptez-vous éviter que ce type de situation se reproduise ? »

Suggérer

5. Conclure sur un accord

Conclure

APRES

- ⇒ Si nécessaire confirmer par écrit
- ⇒ Considérer l'affaire close sur ce point
- ⇒ Suivre les décisions prises

✦ Cas particulier 5 : savoir féliciter

AVANT

- ⇒ Ne féliciter que quand votre collaborateur le mérite
- ⇒ Préparer

PENDANT

1. Provoquer l'entretien
2. Aborder le sujet
3. Féliciter :
 - Valoriser la réussite en disant pourquoi ce n'était pas facile, pourquoi c'était important...
4. Faire raconter :
 - Poser des questions, faire préciser : offrir du temps et de l'intérêt
5. Faire découvrir les causes de la réussite :
 - « D'après toi, qu'est-ce qui t'a permis de ... »
6. S'appuyer sur cette réussite pour l'appliquer à d'autres situations ou actions
7. Montrer sa satisfaction et encourager

APRES

- ⇒ Conclure sans aborder d'autre sujet

| | CONDITIONNELS | INCONDITIONNELS |
|----------|--|---|
| POSITIFS | J'ai beaucoup apprécié la précision des conclusions de votre dernier rapport | Je trouve que vous avez un remarquable esprit de synthèse dont vous faites preuve dans vos rapports |
| NEGATIFS | J'ai constaté plusieurs erreurs dans votre rapport | Vous êtes incapable de faire un rapport |

Cas particulier 6 : Savoir dire non

Savoir dire non, c'est oser donner son point de vue sur une tâche que l'on souhaite nous confier. Faire la différence entre un « Faux oui » qui fait plaisir sur le moment et un « Vrai Non » qui est honnête et pour vous et pour votre interlocuteur.

✓ **Situation :**

- Opposer un refus à une demande. Rappel : il n'est jamais agréable de se voir refuser ce que l'on espère.

✓ **Principes :**

- Quand vous devez refuser, le faire d'entrée de jeu pour que votre refus apparaisse d'autant plus légitime
- Ne pas entretenir de fausse espérance en différant votre refus
- Pour que votre interlocuteur ne se braque pas, faire suivre le refus d'une porte de sortie : « je vous propose de... », « que puis-je faire d'autre pour vous... »

✓ **Observations :**

- Attention de ne pas entrer dans des explications longues et « fumeuses » et se centrer rapidement sur une solution de rechange
- Savoir dire à son interlocuteur que vous vous répétez : « je répète que vous ne pouvez pas... »

✓ **Conclusion :**

- Dire non, c'est comme annoncer une mauvaise nouvelle : d'entrée de jeu et porte de sortie
- Ne pas hésiter à dire : « j'ai un programme chargé », « ce sont les priorités »...
- Si votre interlocuteur la joue "affectif", répondre également sur le mode affectif : « vous-même, soyez gentil de .. »

Cas particulier 7 : Comment assumer les situations difficiles

a) Eviter les 3 comportements classiques suivants :

⇒ **LA FUITE : ne pas oser aborder franchement le problème**

- ça ne servira à rien
- Ce n'est pas le moment
- Ce n'est pas à moi de le faire
- L'important, c'est de garder de bonnes relations

Attention à ne pas perdre le pouvoir !

⇒ **L'ATTAQUE : agresser pour prendre le dessus**

- L'ironie blessante
- Les généralisations : « vous êtes toujours en retard ... »

Attention à ne pas susciter de désir de vengeance, de sabotages !

⇒ **LA MANIPULATION : agir en cachant ses véritables intentions**

- Diviser pour régner
- Flatter
- Désinformer
- Prêcher le faux

Attention à votre capital-confiance !

b) S'adapter

Avec une communication verbale centrée sur son interlocuteur

⇒ **ECOUTE**

⇒ **QUESTIONS**

⇒ **REFORMULER**

Avec une communication non-verbale maîtrisée et ouverte.