

# Ni hérisson, ni paillason : la juste posture - les attitudes activantes et l'assertivité

Anne-Françoise LEFEVRE



Fondé en **1970**

2 entités : **Belgique** et **France**



+ de **40** intervenants

Français – Néerlandais - Anglais

ent



**Secteurs :**

- Associatif
- Public
- Privé

e | Accom



- Management & leadership
- Gestion des ressources humaines
- Communication interpersonnelle
- Gestion du changement
- Gestion des risques psychosociaux

Formation | Cc



Formation

- **inter-entreprises**

- **intra-entreprise**



**5 écoles de formation certifiante :**

- Analyse transactionnelle
- Académie de Coaching
- Intervention systémique et stratégique dans les organisations
- Programmation Neurolinguistique
- Psychodrame



## Certificats et reconnaissances :

## Le CFIP est membre de :

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Satisfaction client  
2018-2021



Académie de coaching,  
certifiée ICF



Ecole de PNL,  
certifiée IN



Reconnu comme  
Organisme d'Education  
Permanente





Convaincus que **former, accompagner**  
et **analyser** participent à l'**autonomisation**,  
à la **responsabilisation** des individus et  
des équipes et à l'**évolution** des organisations.







- Assiduité
- Non-jugement
- Feed back bienveillant
- Confidentialité
- GSM ...



- Pas de concept sans vécu, pas de vécu sans concept
- Echanges et expressivité
- Expérience
  - Expérimentations
  - Ici et maintenant
  - Réalité
- Réflexivité
- Pragmatisme
- Appropriation
  - Individuelle
  - collective





- L'apprentissage des attitudes activantes : les attitudes et stratégies visant la mobilisation des ressources de la personne, en vue de l'action ou pour favoriser une nouvelle représentation de la situation. Les attitudes qui permettent de confronter autrui à ses incohérences, sans animosité ni complaisance : *spécificité, confrontation, immédiateté*.
- Le développement de l'assertivité : Les ingrédients constitutifs de « l'affirmation de soi ». Prendre sa place dans la relation tout en respectant celle de l'autre, savoir dire non, mettre des limites.



- Pensez à une situation dans laquelle vous avez « vraiment dit oui ».
- Pensez à une situation dans laquelle vous avez dit un « oui » hésitant, incertain
- Dans les deux situations, quelles ont été les conséquences (les effets) pour vous ?



Quels sont les éléments qui favorisent « l’affirmation de soi » dans l’exercice de votre fonction ?

Quels sont les éléments qui entravent ou qui bloquent « l’affirmation de soi » dans l’exercice de votre fonction ?

Comment définissez-vous l’assertivité ?



# Définition

« L'assertivité est une posture de communication.

C'est un moyen de faire passer ses idées sans  
agressivité ou violence.

C'est une communication faite avec affirmation, ce  
qui exclut tout comportement négatif de type  
agressivité, domination ou manipulation. »





## On n'a jamais autant communiqué

- Il suffit de constater le développement des technologies.

**Nous éprouvons le besoin impérieux d'humaniser la communication.**

# Quels sont les facteurs qui influencent la communication assertive ?



**Boucle de communication**



**Cadre de référence**



**Contenu et processus**

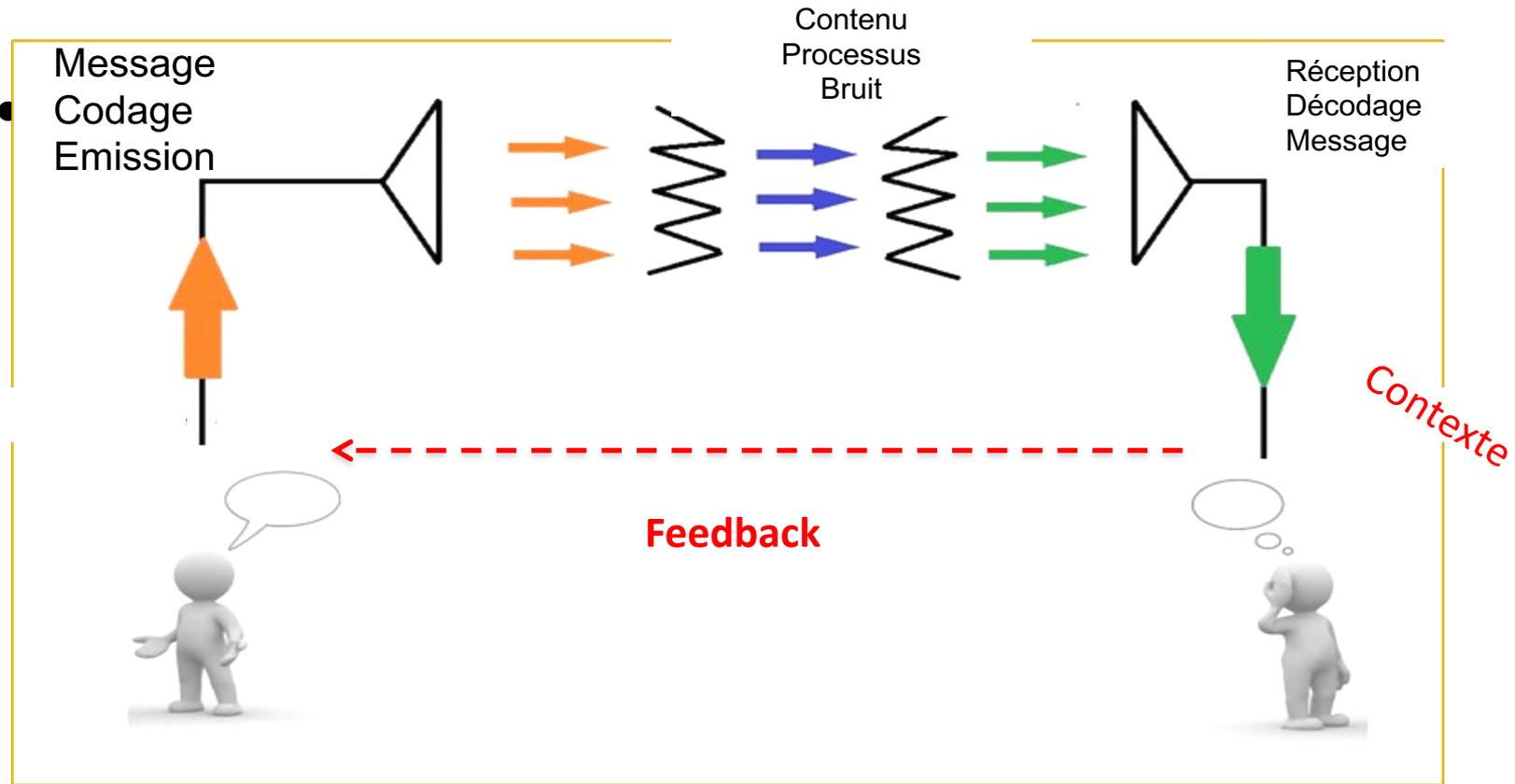


**Posture**



**Contexte**

- 5 groupes
- Chaque groupe reçoit des cartes provenant des différentes thématiques
- Chaque groupe regroupe les cartes provenant de sa thématique et met les autres cartes de côtés
- Echanger avec un autre groupe une carte à la fois





- **L'émetteur** : c'est celui qui envoie le message, qui écrit, qui parle, qui envoie l'info...
- **Le récepteur** : c'est celui qui reçoit le message, qui le lit, qui l'entend...
- **Le message** : c'est l'information transmise selon une certaine forme, ce qui est écrit, ce qui est dit,...
- **Le référent** : c'est le sujet du message, ce dont on parle.
- **Le code** : le message est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Il faut connaître le code pour comprendre le message. Si l'émetteur parle anglais il faut que le récepteur comprenne l'anglais.
- **Le bruit** : c'est tout ce qui perturbe la communication : les parasites dans une communication radio, le bruit de la rue pendant une conversation, une mauvaise qualité de papier ou d'impression qui ne permet pas de bien lire un texte...
- **Le feedback** : c'est la possibilité du récepteur de répondre à l'émetteur (concept issu des travaux de **Norbert Wiener**). Le récepteur n'est plus passif mais devient actif, il devient à son tour émetteur. Certaines communications ne permettent pas le feedback. Le récepteur reste passif. L'absence de feedback peut parfois entraîner la fin de la communication.



## Boucle de communication

Logique circulaire

Emetteur et Récepteur

Feed-back ou rétroaction

Code



## Cadre de référence



## Contenu et processus

Quoi dire et surtout comment le dire ?



## Positionnement

Ne pas mélanger relation et contenu

- « si mon chef m'aimait, il ne me ferait pas de remarque »

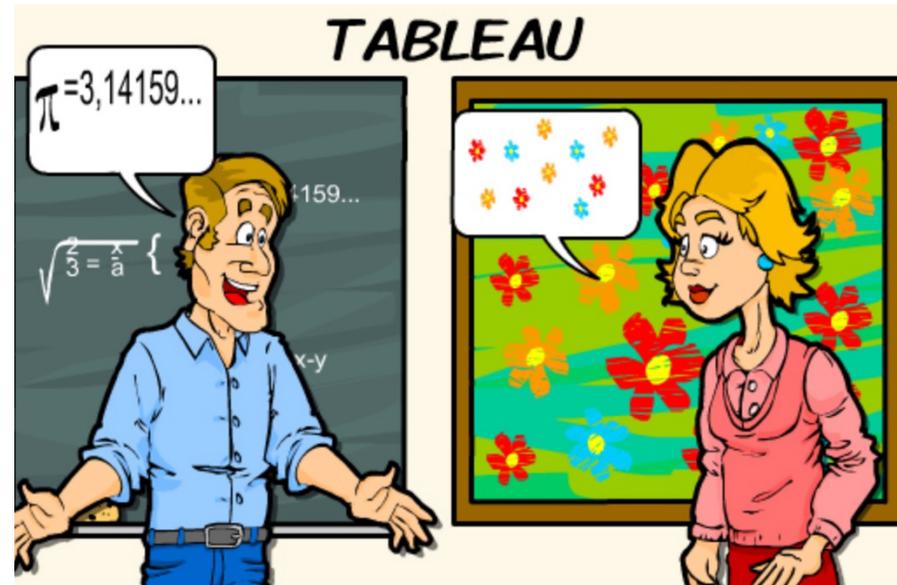


## Contexte

physique  
organisationnel  
culturel



- **Le cadre de référence** : c'est l'ensemble d'idées, d'opinions, de valeurs propres à un individu (ou à un groupe) et en fonction duquel cet individu donne un sens à ce qu'il dit ou reçoit.
- C'est la représentations « internes » par lesquelles nous interprétons l'information
- Ce cadre de référence influence notre perception et à tendance à exclure les autres.
- Communiquer avec l'autre, c'est tenir compte de son cadre de référence.





« La carte n'est pas le territoire »

Nous avons tendance à identifier et amalgamer :

- le réel
- la réalité
- nos représentations
- les différents modes et niveaux d'abstraction et de communication symbolique



Chacun a sa propre lecture

Interprétation subjective des faits objectifs

Influence de nos émotions et de nos filtres

Chaque message est complexe

- Personne
- Relation
- Emotion
- Expertise produit



**(Watzlawick)**

- **Contenu & Processus**

- Nous ne pouvons pas ne pas communiquer.
- Le non-verbal et le para-verbal (analogique) ont le premier impact.
- Le retour d'information donne la valeur du message émis.
- La communication se fait par échanges, au fur et à mesure, ainsi se crée la relation (« ponctuation des séquences »).
- Chacun.e se positionne de façon symétrique ou complémentaire.



## Contenu

- L'objet du message
- Le langage verbal
- L'explicite

## Processus

- La manière dont l'objet est transmis
- Le langage non-verbal
- L'implicite
- Le processus a une influence plus significative que le contenu.

Être assertif, c'est gérer la relation, les interactions pas seulement transmettre un contenu.



## Savoir Faire et Savoir-être

- L'empathie
- Le respect
- La compassion

## Attitudes techniques

- Les techniques sont utiles pour autant qu'elles soient sous-tendues par une authentique qualité de présence à l'autre
  - Reformulation
  - Politesse



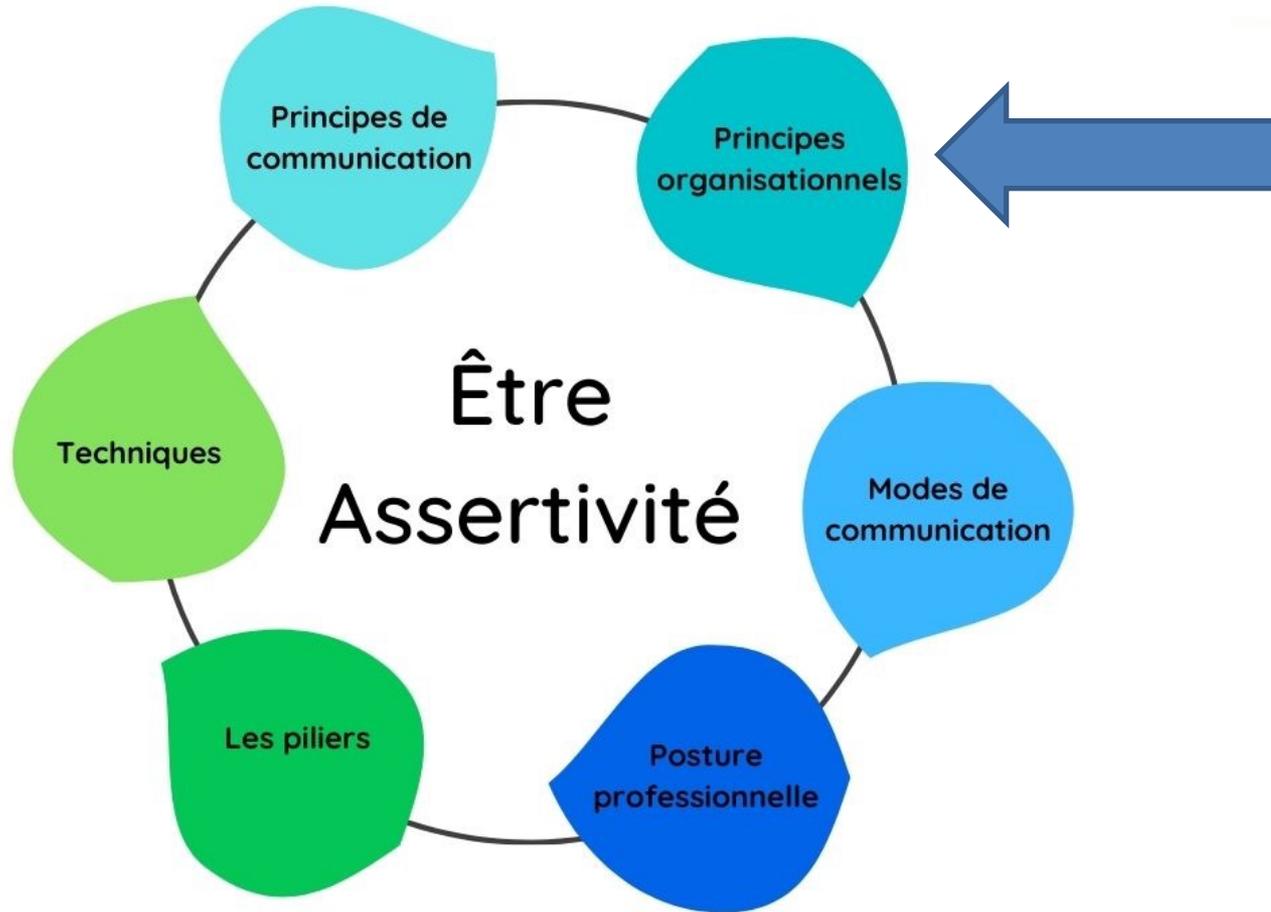
1 <sup>er</sup> message	Réponse relation symétrique	Réponse relation complémentaire
<b>NEGATIF</b> Je te parle autoritairement	Je te réponds autoritairement	Je me soumetts
<b>POSITIF</b> « Peux-tu m'aider à travailler sur ce dossier? »	«Oui bien sûr. Je suis libre à 14h30 pour 30 min. Est-ce que ça te convient? »	« Je n'ai pas le temps et en plus tu devrais pouvoir le faire tout seul.»



c'est l'environnement dans lequel a lieu la communication : le lieu, le moment, les rapports sociaux, l'actualité,... La situation dans laquelle se déroule la communication influe sur les acteurs.



- A et B sont dos à dos et C observe le processus
- A choisi un objet et doit le décrire à B sans dire explicitement de quel objet il s'agit.
- B dessine l'objet sur base des descriptions de A.
- Timing 5 min
- Briefing en groupe



# Quels sont éléments qui facilitent l'assertivité dans une organisation ?



3 à 4 groupes  
1 idée par post-it à coller au mur  
Présentation aux autres groupes  
Mise en commun



Mission &  
Valeurs



Objectifs



Fonctions



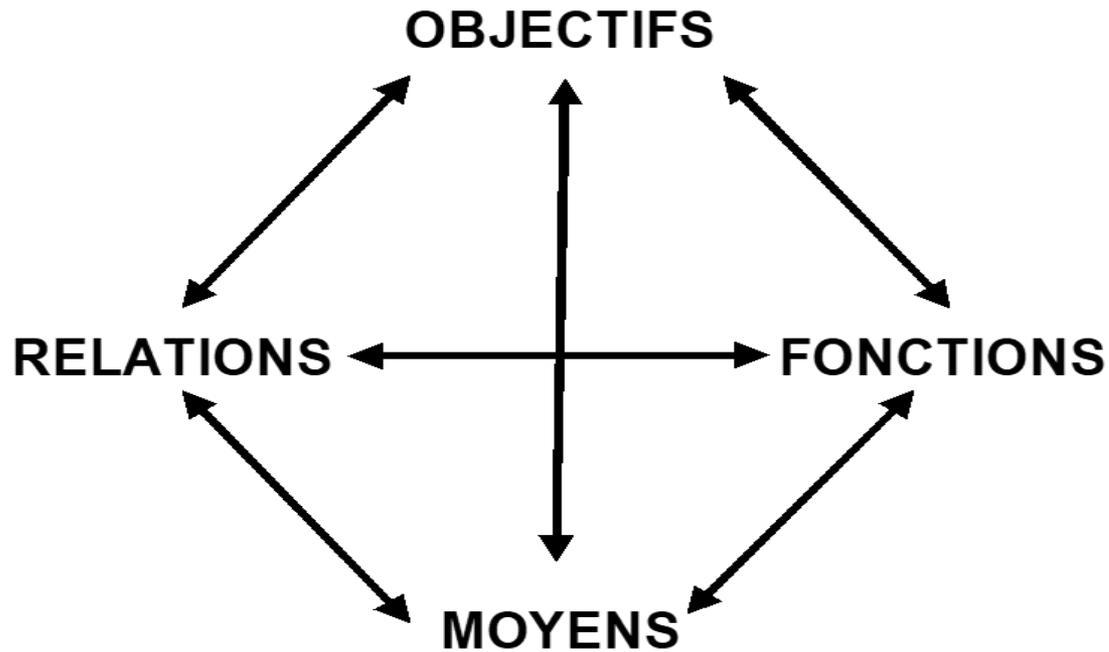
Ressources &  
Méthodes

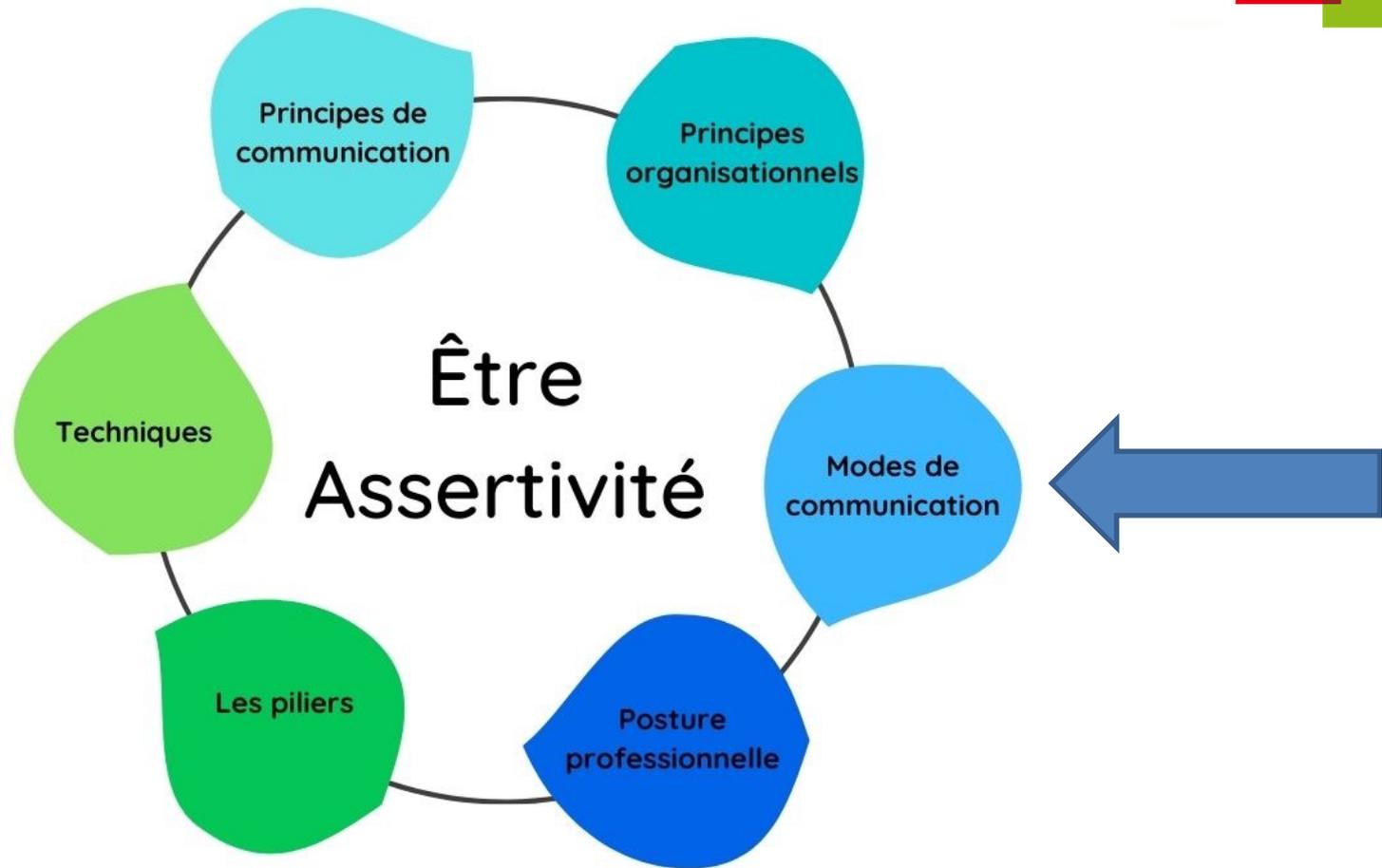


Procédures &  
Règles



Relations







- Origine: mouvement non-violent américain avec M. Luther King, années 1940
- Défense des consommateurs en Grande Bretagne
- Assertiveness, assertivity
- Introduction en France par Chalvin





**En sous-groupe,  
comment définiriez-  
vous ces 4 concepts ?**

**Donnez un exemple  
pour chaque**

**Evitement**

**Agressivité**

**Manipulation**

**Assertivité**



- Passivité, fuite
- Passer son temps à autre chose, hors sa mission
- Ne pas oser (demander, s'exprimer,...)
- Se plaindre, ne pas proposer
- Attendre

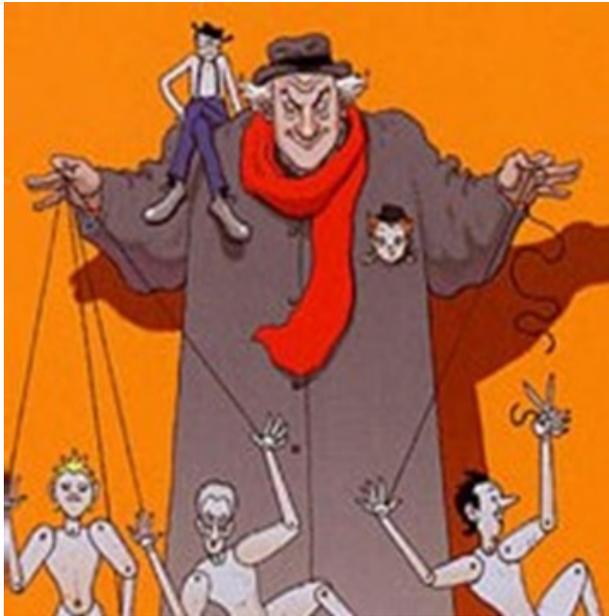
+ Ponctuellement: capacité à faire profil bas



- Imposer son principe ou sa méthode
- Critiquer, juger
- Insister
- Ne pas tenir compte d'une limite, norme, du cadre
- Attaquer, harceler, insulter

+ ponctuellement: directivité, autorité (fonctionnelle), énergie, capacité à trancher





- Tirer les ficelles
- Mentir
- Déformer
- Malmener en ayant l'air charmant.e

+ Ponctuellement, transformer pour se sortir d'affaire

# Critères

- [Isabelle Nazare-aga](#) a élaboré les 30 caractéristiques du manipulateur. Si en pensant à une personne, vous obtenez au moins 14 critères sur 30, la personne à laquelle vous pensez est une manipulatrice. Sachez que la plupart ont plus de 20 points sur 30.

- Il culpabilise les autres au nom du lien familial, de l'amitié, de l'amour, de la conscience professionnelle.
- Il reporte sa responsabilité sur les autres, ou se démet des siennes.
- Il ne communique pas clairement ses demandes, ses besoins, ses sentiments et opinions.
- Il répond très souvent de façon floue.
- Il change ses opinions, ses comportements, ses sentiments selon les personnes ou les situations.
- Il invoque des raisons logiques pour déguiser ses demandes.
- Il fait croire aux autres qu'ils doivent être parfaits, qu'ils ne doivent jamais changer d'avis, qu'ils doivent tout savoir et répondre immédiatement aux demandes et questions.
- Il met en doute les qualités, la compétence, la personnalité des autres : il critique sans en avoir l'air, dévalorise et juge.
- Il fait faire ses messages par autrui.
- Il sème la zizanie et crée la suspicion, divise pour mieux régner.
- Il sait se placer en victime pour qu'on le plaigne.
- Il ignore les demandes même s'il dit s'en occuper.
- Il utilise les principes moraux des autres pour assouvir ses besoins.
- Il menace de façon déguisée, ou pratique un chantage ouvert.
- Il change carrément de sujet au cours d'une conversation.
- Il évite ou s'échappe de l'entretien, de la réunion.
- Il mise sur l'ignorance des autres et fait croire en sa supériorité.
- Il ment.
- Il prêche le faux pour savoir le vrai.
- Il est égocentrique.
- Il peut être jaloux.
- Il ne supporte pas la critique et nie les évidences.
- Il ne tient pas compte des droits, des besoins et des désirs des autres.
- Il utilise souvent le dernier moment pour ordonner ou faire agir autrui.
- Son discours paraît logique ou cohérent alors que ses attitudes répondent au schéma opposé.
- Il flatte pour vous plaire, fait des cadeaux, se met soudain aux petits soins pour vous.
- Il produit un sentiment de malaise ou de non-liberté.
- Il est parfaitement efficace pour atteindre ses propres buts mais aux dépens d'autrui.
- Il nous fait faire des choses que nous n'aurions probablement pas fait de notre propre gré.
- Il fait constamment l'objet des conversations, même quand il n'est pas là.



- Mode de communication par lequel la personne s'affirme dans la relation avec autrui tout en respectant celui-ci
- C'est l'habilité à prendre authentiquement sa place dans la relation tout en respectant celle de l'autre en particulier dans une situation tendue.



# Être assertif, c'est sortir et/ou ne pas entrer dans les jeux psychologique

## Extrait vidéo du film « oui mais »

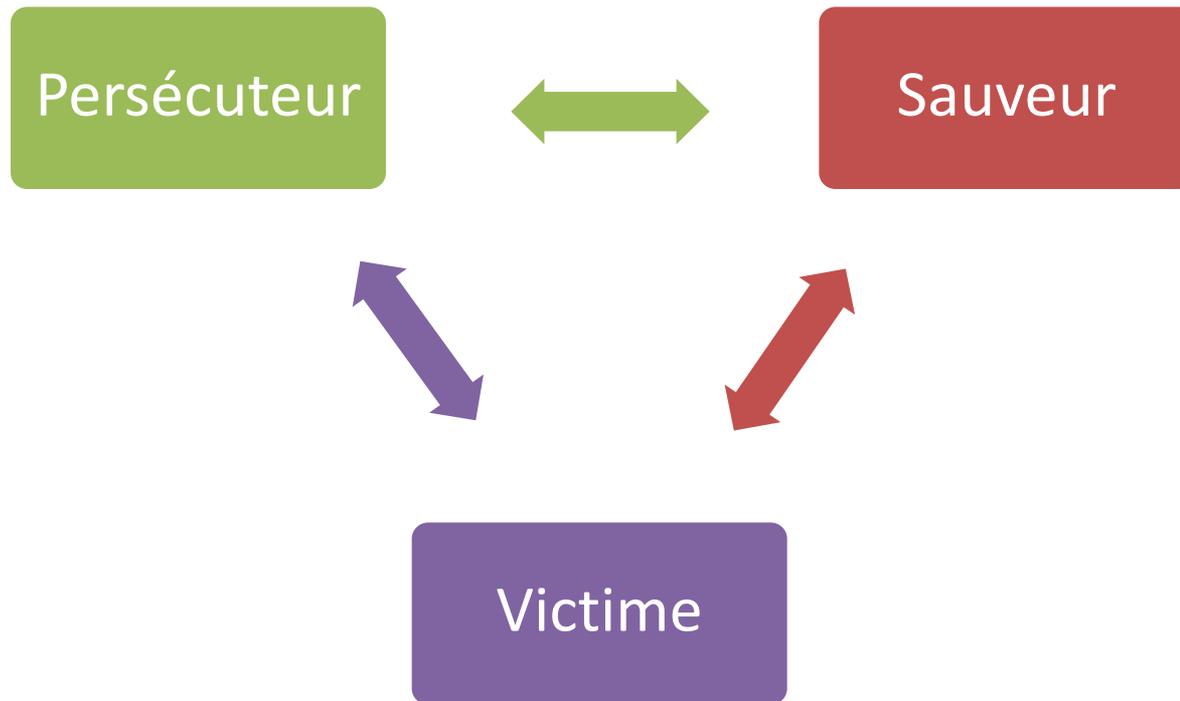


***Situations redondantes avec les mêmes ou différents acteurs, qui fait qu'on ressent, agit et exprime des choses qu'on connaît déjà.***

***Série de transactions doubles qui s'échangent selon des règles implicites et aboutissent à quelque chose d'insatisfaisant, souvent non traité.***

***Scènes répétitives superficiellement plausibles mais à motivation sous-jacente, qui conduisent à une issue déterminée autant que prévisible par les deux partenaires en proie à un malaise partagé.***

**Par deux, choisir chacun une situation vécue où  
ils ont ressenti un malaise  
Identifier les sources du malaise  
Dégager trois options différentes**

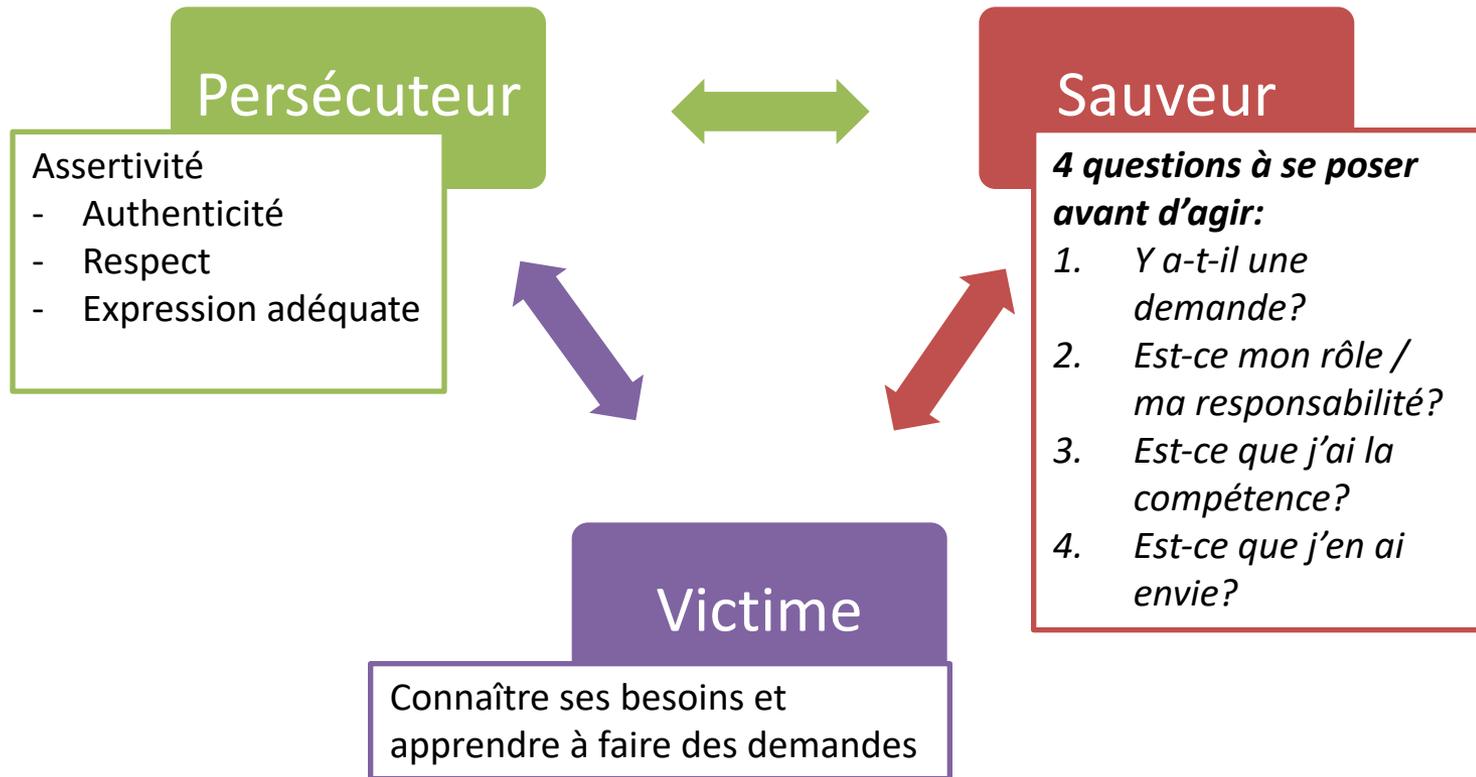


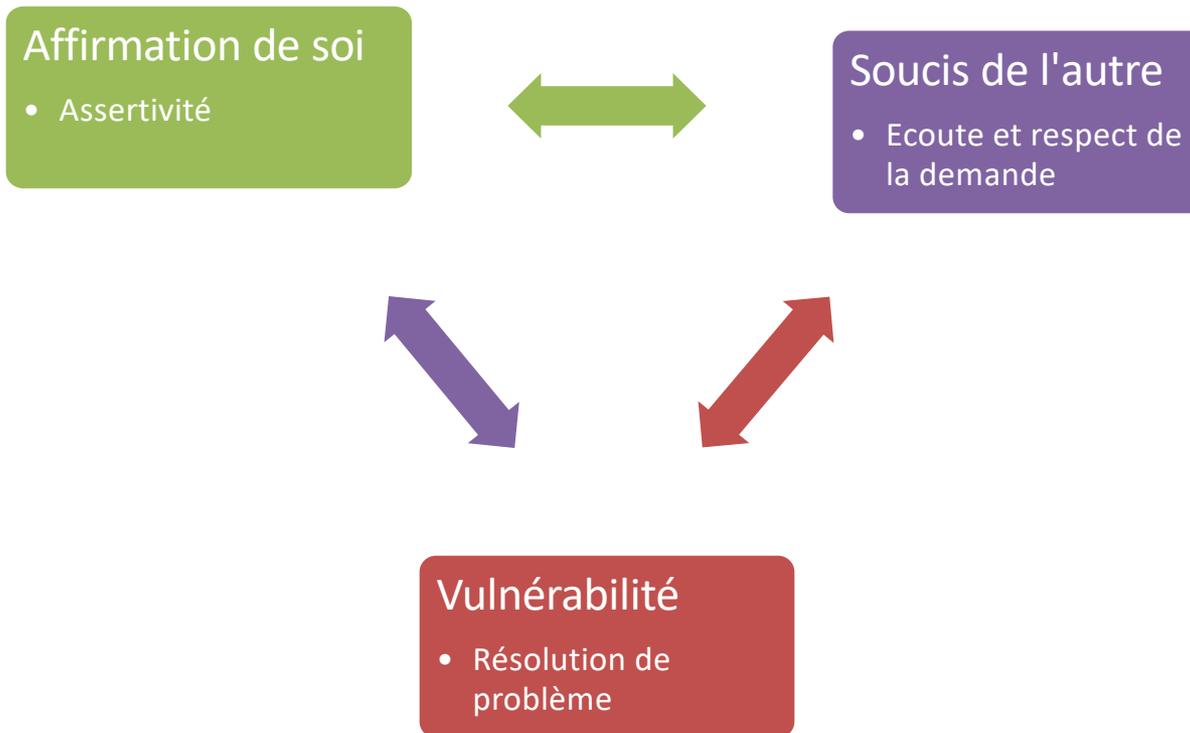


Le jeu ne se joue **ni par plaisir, ni par habitude, ni intentionnellement...**  
...mais, inconsciemment!

Pour:

- **Structurer le temps**
- **Éviter l'intimité** ou la proximité qui peuvent être vécue comme effrayantes
- S'assurer un niveau relativement **intense de signes de reconnaissance**
- Maintenir et **confirmer la position de vie** et donc, le **scénario**
- Répondre de **manière détournée et palliative** à un **besoin**
- Pour **rendre l'autre prévisible**, rester en **terrain connu**, ...





**Par deux, revenir sur la situation choisie et challenger les trois options différentes avec laquelle ils auraient pu sortir du triangle dramatique**



# Quel est votre rôle préférentiel ?

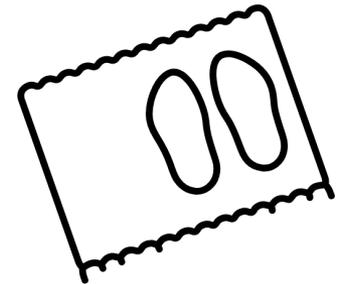
## Questionnaire





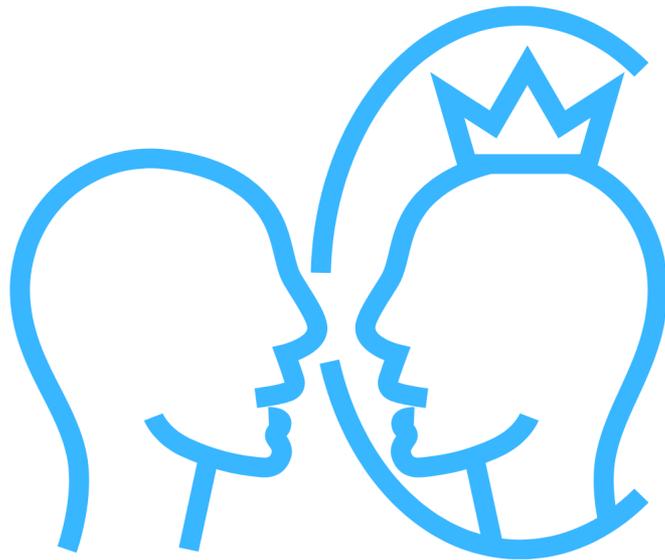
- 3<sup>ème</sup> voie...

- Confiance en soi : volet interne
  - → confiance de base & narcissisme normal
- Affirmation de soi: volet externe
  - → comportemental, relationnel





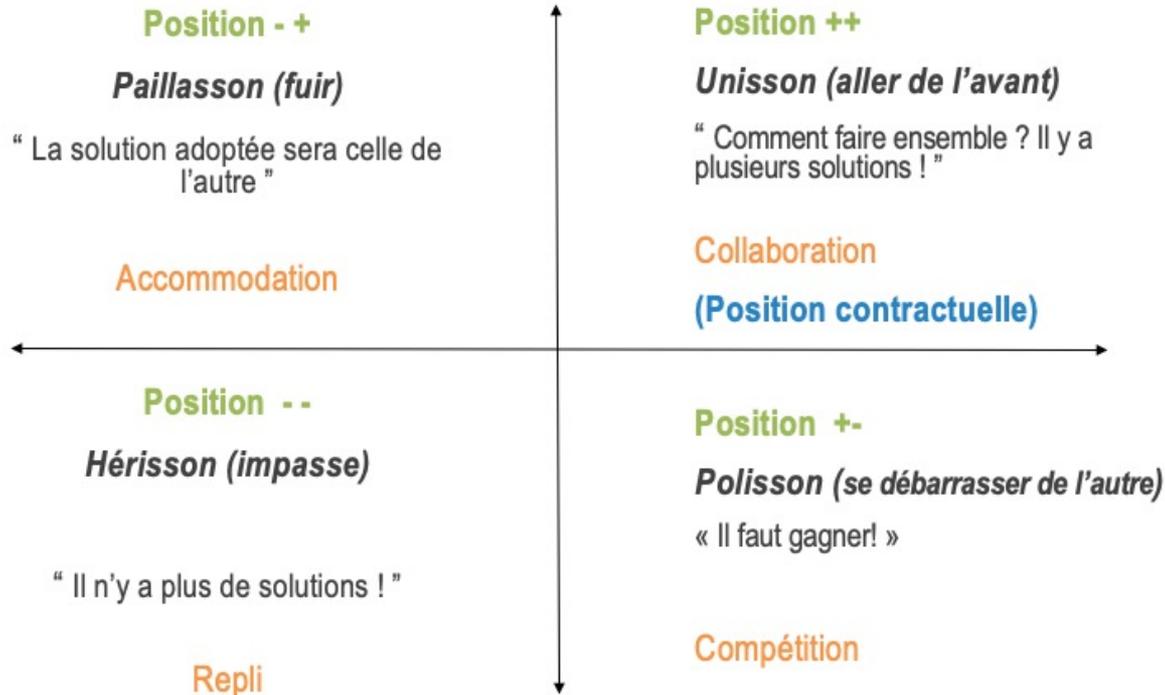
- 3<sup>ème</sup> voie



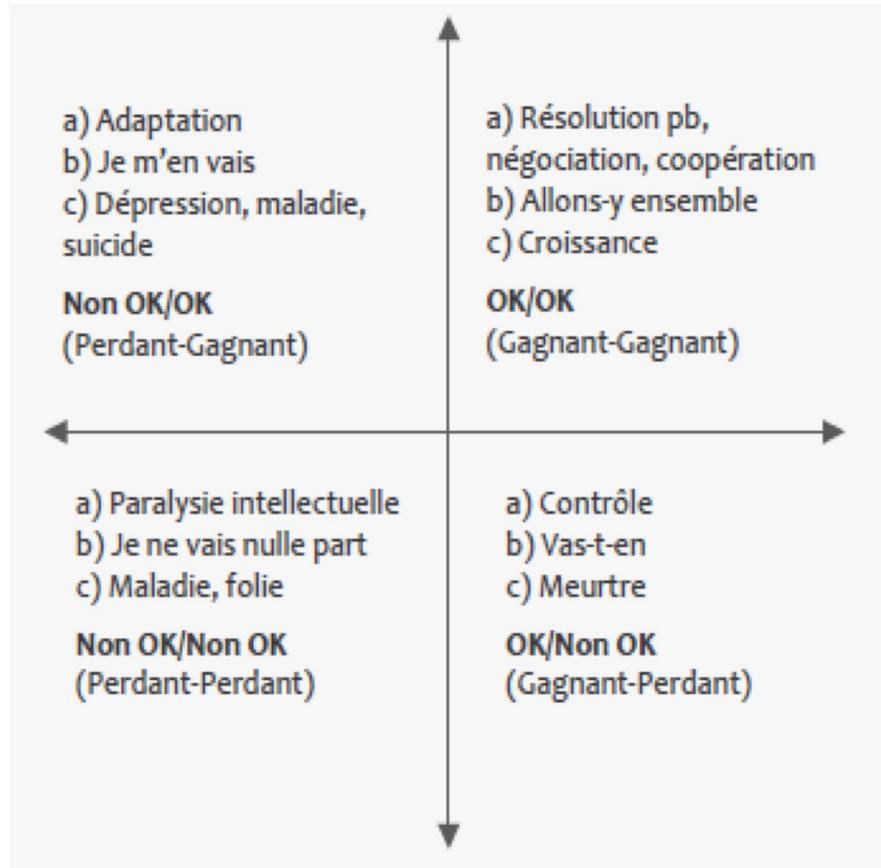
- Se positionner en Adulte, en fonction de
  - son rôle, sa zone de responsabilités
  - « ici, maintenant »
- A l'écoute de soi, de l'autre
- Message en « je »
- Communication explicite
- Positionnement de vie « je suis (potentiellement) capable, l'autre aussi »

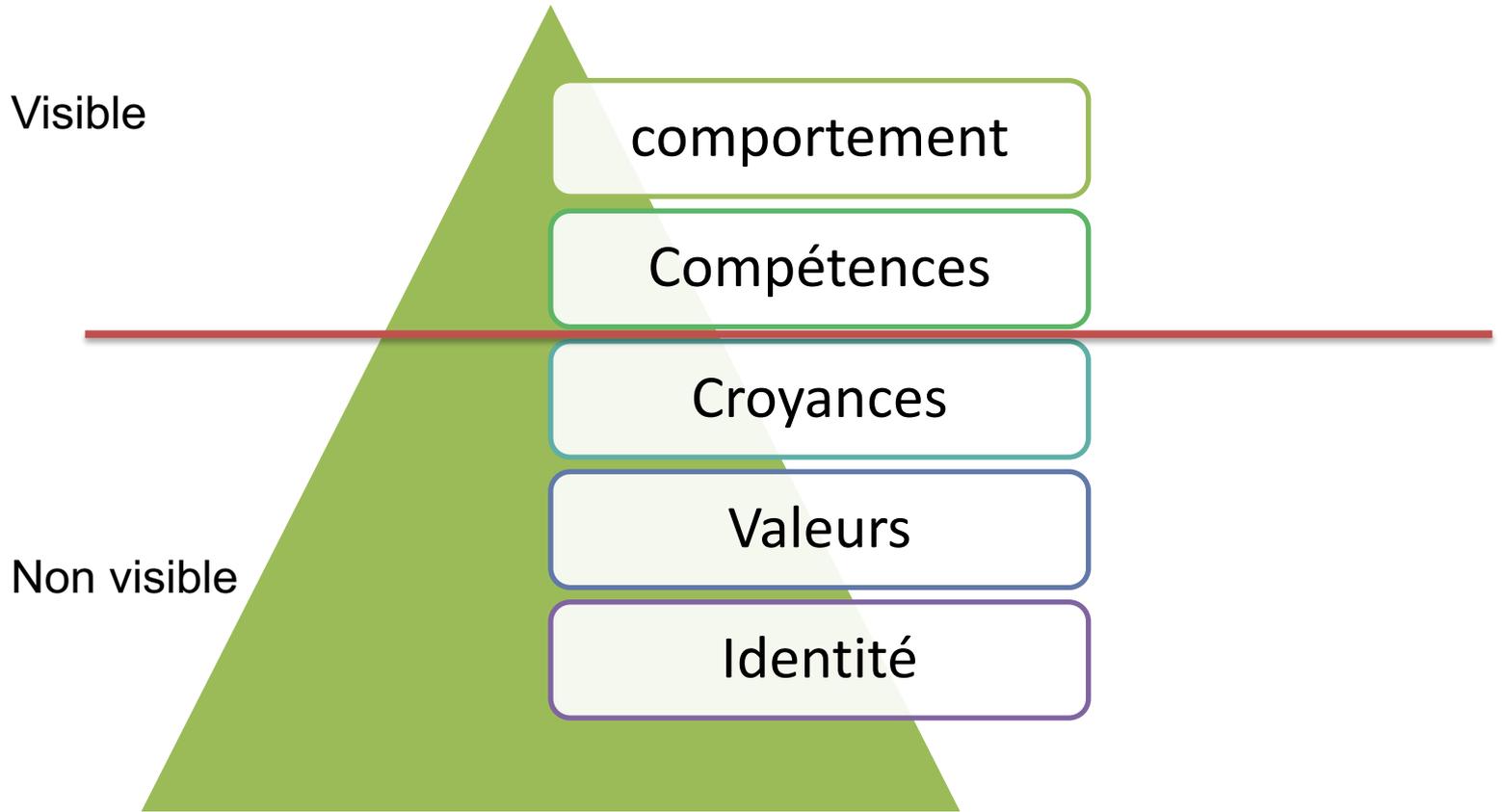


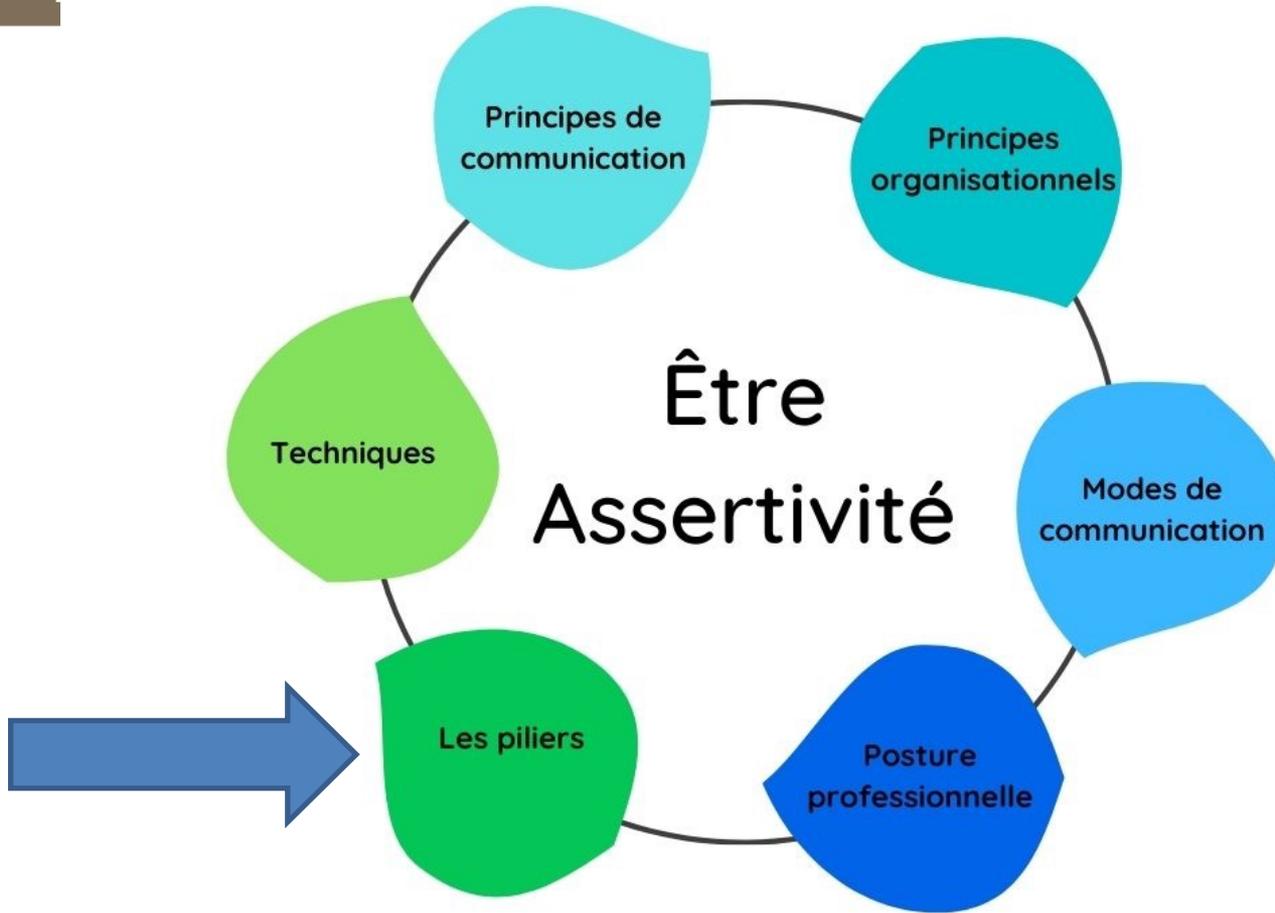
# Position de vie



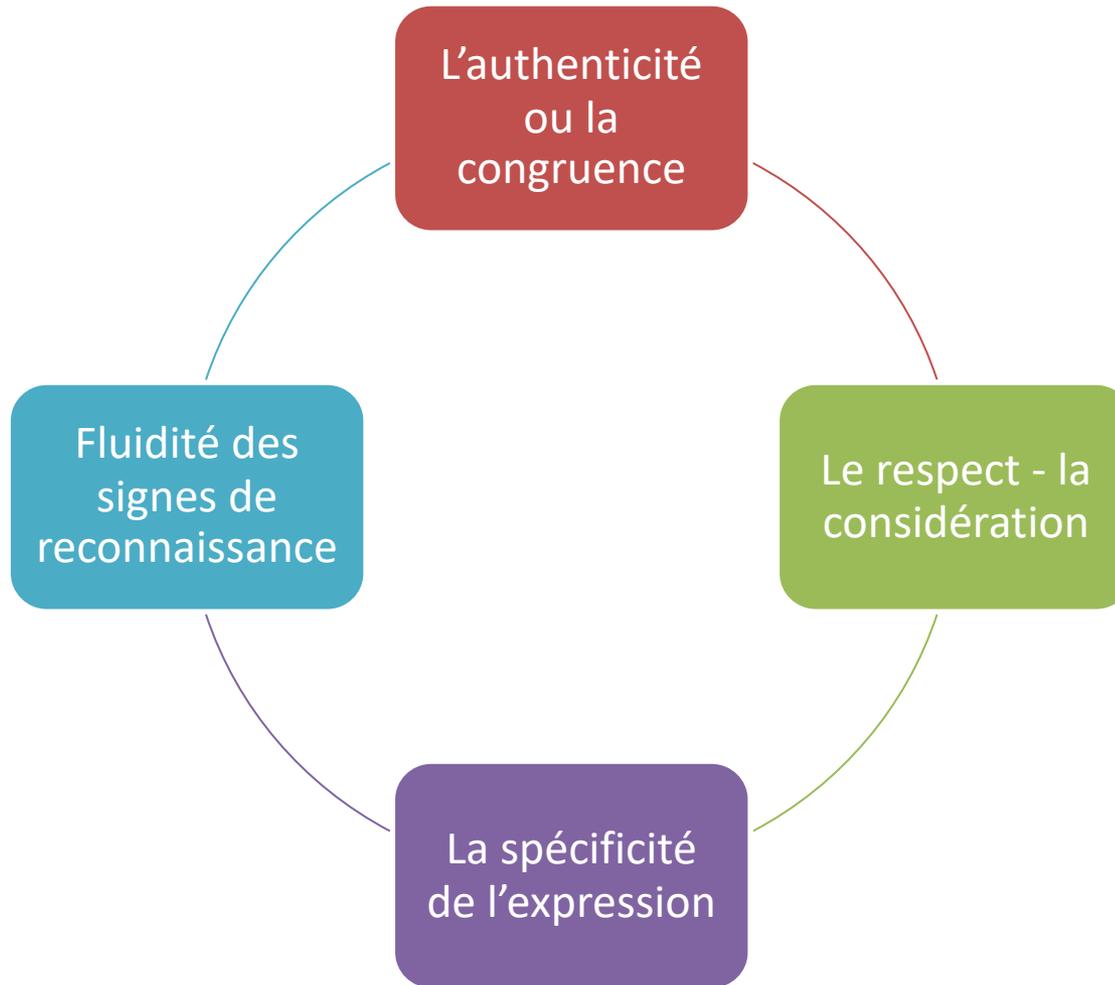
# Position de vie







# 4 piliers de l'assertivité





Etre soi-même, être naturel,  
être vrai

Caractère humain et  
personnel de la relation

Cohérence, concordance,  
congruence entre:

- Les comportements
- Les sentiments
- Les pensées

Concordance entre le  
processus (relation) et le  
contenu

Crédibilité

Transparence & conscience  
de soi

Partage d'une expérience  
personnelle ou d'un  
sentiment

Conscience de la personne  
de ses réactions  
émotionnelles et de ce  
qu'elle en fait d'utile dans la  
communication avec les  
autres



- Emotion
    - Colère
    - Peur
    - Tristesse
    - Joie
    - Dégoût
- Les trois conseils pour Traverser ses émotions sont les suivants :
- Conseil n°1 : Identifier ses émotions
  - Conseil n°2 : Comprendre les besoins non répondu
  - Conseil n°3 : Faire des demandes

# Les timbres

- Eric Berne a développé la notion de timbres psychologiques. Il a constaté que la plupart des personnes collectionne des timbres pour les échanger ensuite contre un certain type de comportement. C'est un peu comme lorsqu'on collectionne un certain nombre de timbres dans une grande surface en fonction de ses achats, et qu'ensuite on peut choisir de les échanger contre un cadeau.
- Les timbres psychologiques sont comme des mauvais points que nous attribuons inconsciemment à l'autre **sans le lui dire**.
- Le concept de timbres psychologiques est particulièrement intéressant car il nous montre bien que le fait de se taire ou de dissimuler ce que l'on ressent vraiment a toujours un prix... que nous allons ensuite faire payer à l'autre...



« Le regard  
positif  
inconditionnel »

Le respect  
inconditionnel

Le respect  
conditionnel



## Respect inconditionnel

- Accepter la personne telle qu'elle est
- Reconnaître ses droits, y compris son droit à l'erreur
- Faire preuve de tolérance
- Accepter les différences
- Absence de jugement et de préjugés
- *A priori* de confiance dans les capacités, les compétences, les ressources de l'interlocuteur

## Respect conditionnel

- Ne pas accepter que la personne fonctionne en deçà de ses capacités, de ses compétences
- Expression d'exigences, de limites
- Interventions qui visent à rappeler les règles, les usages, le contrat



Dire non à l'autre, c'est se dire oui à soi





L'expression est

- Précise plutôt que vague
- Particulière plutôt que générale
- Concrète plutôt qu'abstraite
- Personnelle plutôt qu'impersonnelle ou anonyme (langage « je »)
- Clarté et univocité de l'expression (<> équivoque)
- Habileté à transmettre efficacement un message, des idées, des convictions, des arguments, des besoins, des limites
- Caractère succinct et synthétique de l'expression
- Faculté d'illustrer





Un signe de reconnaissance est l'unité d'action sociale dit Eric Berne.

C'est tout acte qui implique de reconnaître l'existence d'autrui, pour ce que la personne FAIT (reconnaissance de la performance), pour ce que la personne EST (considération de la personne).



- Ces signes peuvent être physiques (caresse, poignée de main, fessée, coup de pied....) ou verbaux.
- **Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs** selon qu'ils sont agréables ou désagréables à recevoir.
- Les signes que nous échangeons, verbaux ou non verbaux, positifs ou négatifs, peuvent également **être inconditionnels ou conditionnels**, selon qu'ils concernent l'individu ou ses performances.
- L'impact émotionnel de ces remarques est d'autant plus fort qu'il touche la personne elle-même.



## FAIRE

## ETRE

Conditionnel Positif

Inconditionnel Positif

« J'apprécie vraiment la qualité de l'appel à projet que tu viens de rédiger ! Bravo !! »

« Je t'aime ! »

Conditionnel Négatif

Inconditionnel Négatif

« Ta préparation de ce dossier est incomplet.  
Je te demande de recommencer. »

Lors d'une dispute  
« Pauvre con !!! »



Approprié

Dosé

Personnalisé

Argumenté

Sincère



## L'ÉCONOMIE DES SIGNES DE RECONNAISSANCE – Claude Steiner

### - en donner

- Comme, par exemple, adresser la parole à notre voisin de palier, faire un compliment à un enfant, sourire à un voisin, envoyer un mail à un parent...

### - en recevoir

- C'est-à-dire écouter et accepter ce qui nous est dit.

### - en demander

- Nous pouvons poser des questions (« Que pensez-vous de l'étude que je vous ai remise? », « Comment trouvez-vous ce bœuf aux carottes? ») ou exprimer nos besoins en étant plus direct (« Embrasse-moi »).

### - en refuser

- Nous ne sommes pas obligés d'accepter les SR qui ne nous conviennent pas, que ceux-ci soient positifs ou négatifs. Si les remarques qui nous sont faites sont déplacées, ironiques, ou lorsque leur but est la manipulation, l'humiliation, la dérision,... nous pouvons les refuser. Savoir se faire respecter, c'est être capable de dire non à un SR qui nous gêne ou nous met mal à l'aise.

### - en donner à soi-même



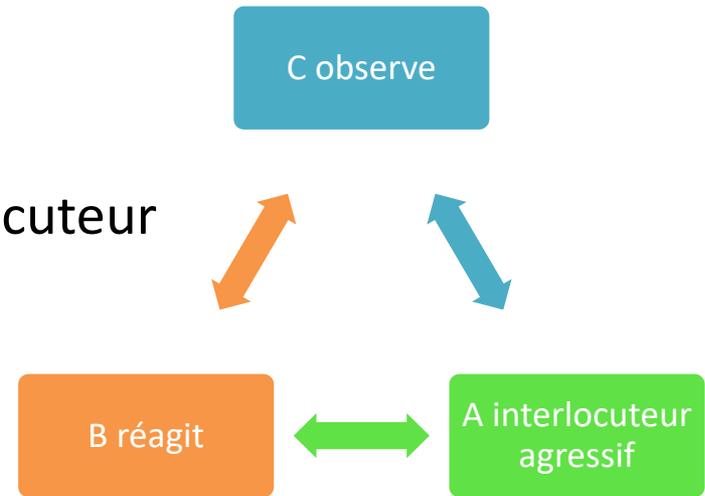


## 1. Planter le décor

1. contexte et demande de l'interlocuteur

## 2. Mise en situation

- A est un interlocuteur
  - agressif, menaçant
  - passif, dépendant
  - éternellement insatisfait
- B réagit aussi adéquatement que possible à la demande de A
- C observe avec neutralité la façon dont A et B s'affirment



## 3. Debriefing en petits groupes puis en plénière



**E**

- Ecouter sans interrompre
- Capter l'émotion, le besoin de la personne. Se centrer sur ce dont elle parle: mots clés ...

**R**

- Reformuler de façon empathique

**I**

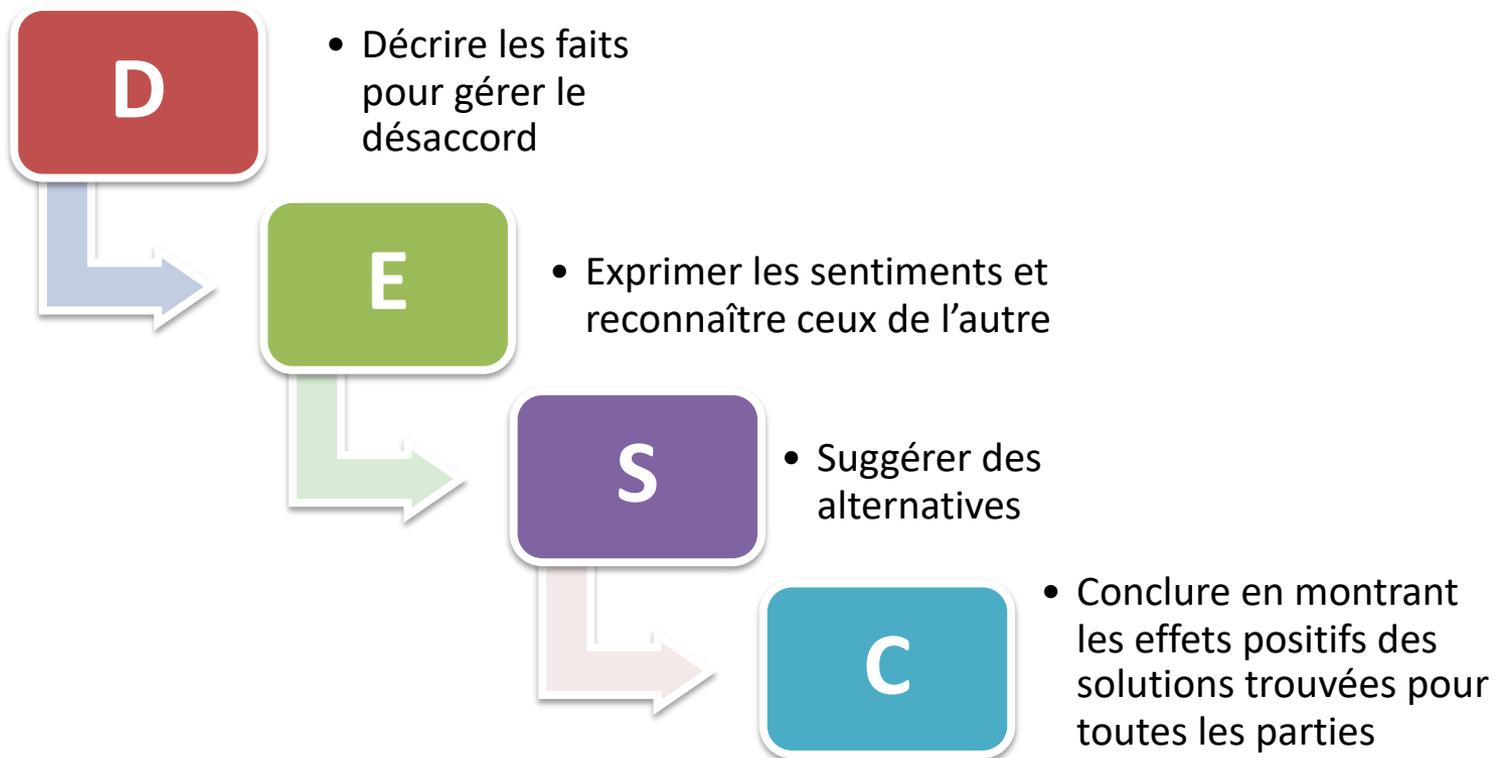
- Informer : donner de l'information. En demander si nécessaire

**C**

- Conclure
- récapituler l'essentiel

**A**

- Assurer le suivi en fonction du contexte



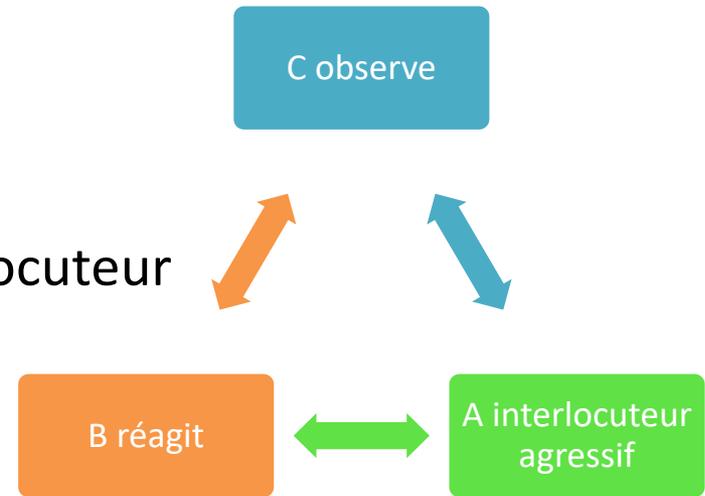


## 1. Planter le décor

1. contexte et demande de l'interlocuteur

## 2. Mise en situation

- A est un interlocuteur
  - En désaccord
- B réagit aussi adéquatement que possible aux désaccords
- C observe avec neutralité la façon dont A et B s'affirment



## 3. Debriefing en petits groupes puis en plénière



## Fait

- élément observable, on peut le décrire, le constater; objectiver
- *Ex: Nous sommes en janvier*

## Opinion

- avis sur le fait
- *Ex: Encore en hiver, c'est long*

## Sentiment

- niveau du ressenti, affectif, émotionnel
- *Ex: Youpi !! J'aime quand les jours rallongent !!!*

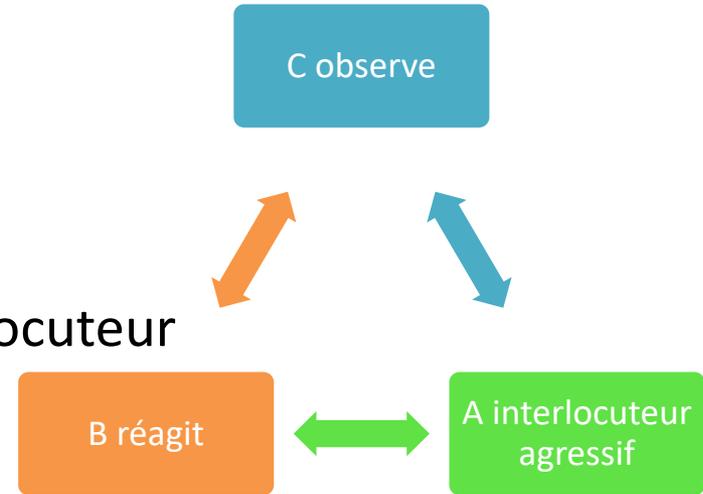


## 1. Planter le décor

1. contexte et demande de l'interlocuteur

## 2. Mise en situation

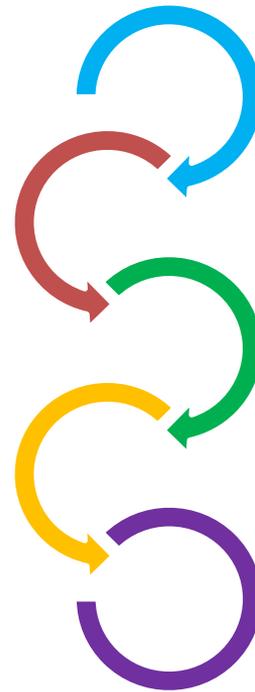
- A est un interlocuteur
  - Il veut obtenir qqc qu'il ne peut pas avoir
- B réagit aussi adéquatement que possible aux désaccords
- C observe avec neutralité la façon dont A et B s'affirment



## 3. Debriefing en petits groupes puis en plénière



- **Passer de la « plainte » à la demande**

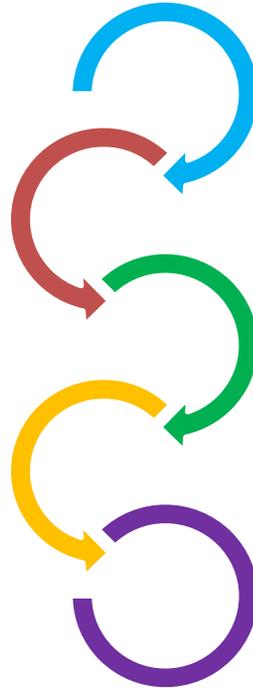


Une situation pose problème



une situation pose  
problème....

**Plainte,  
besoin,  
frustration,  
émotion ...**





une situation pose  
problème....

**Plainte**



**Demande ?**

Quelle est ta demande ?  
Qu'est ce que tu veux  
obtenir ?





une situation pose problème....

**Plainte**

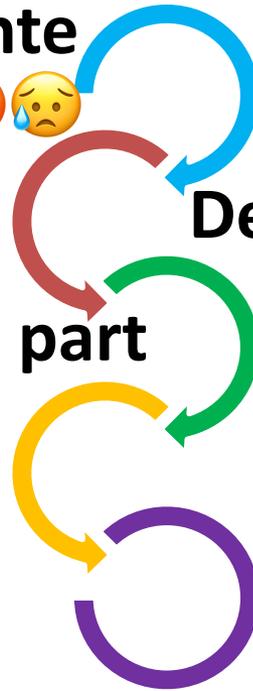


Quelle est ta demande ?  
Qu'est ce que tu veux obtenir ?

**Demande ?**

Qu'est-ce que tu me **demandes** de faire avec toi pour obtenir ce que tu veux tenir ?

**Ma part**





une situation pose  
problème....

**Plainte**



Quelle est ta demande ?  
Qu'est ce que tu veux obtenir ?

**Demande ?**

Qu'est-ce que tu me **demandes**  
de faire **avec** toi pour obtenir ce  
que tu veux tenir ?

**Ma part**

**Ta part**

Qu'est-ce que tu es  
prêt(e) à faire pour  
obtenir ce que tu veux  
obtenir ?



une situation pose problème....

**Plainte**



**Demande ?**

Quelle est ta demande ?  
Qu'est ce que tu veux obtenir ?

Qu'est-ce que tu me **demandes** de faire **avec** toi pour obtenir ce que tu veux tenir ?

**Ma part**

**Ta part**

Qu'est-ce que tu es prêt à faire pour obtenir ce que tu veux obtenir ?

**On y va ensemble**

Le contrat  
Le plan d'actions....  
Vers la résolution ou parfois ....





## Votre plan d'actions

---

