

# L'« assertivité »

## par Joël Berger

### 1 – Une définition

Sans doute vous souvient-il de votre vie d'enfant qu'il ne faisait pas bon dire tout ce que vous aviez envie de dire, eu égard à la bonne éducation et au respect de la sérénité des adultes. On se retrouve ainsi nombreux - à l'âge adulte - en difficulté pour passer simplement et agréablement certains messages (reproches, critiques, commentaires sincères ou simplement nos souhaits) que nous avons appris à garder pour nous. Il existe aussi certaines situations que chacun d'entre nous, à sa manière, peut juger inconfortables, telles que licencier un collaborateur, aborder une rupture de couple, faire respecter ses droits ou proposer à une demoiselle de passer à l'acte.

Par peur de déplaire, de donner une mauvaise image de soi, de devoir refuser, d'entendre un refus, de créer des émotions pénibles, certaines situations peuvent être ressenties comme inconfortables. Dans certains cas elles peuvent même nous faire perdre une partie de nos moyens, c'est à dire nous plonger dans des états émotionnels qui nous rendent la communication difficile, voire dans certains cas impossible, nous créant un blocage ou nous contraignant à la fuite.

Chercher à éviter ces situations, sous mille prétextes que nous sommes très habiles à trouver, est bien tentant. Mais, avec le temps, on sait que les méfaits de ces fuites s'accumulent et créent le sentiment pesant de traîner des algues sur sa quille. Cet effet d'accumulation n'est pas conscient, mais il génère des non-dits, lourdement chargés d'hypocrisie ou de charges émotionnelles variées. L'expérience vous a probablement déjà confirmé qu'il vaut donc mieux mal communiquer que ne pas communiquer, évacuer tant bien que mal les non-dits plutôt que de les mettre dans sa poche avec son mouchoir par-dessus. Idéalement, de les communiquer agréablement.

C'est pour résoudre ce problème qu'est née l'assertivité, mot que l'Académie française n'a jamais retenu. Il reste donc rangé dans les néologismes du jargon psy (tiré du mot anglais « assertiveness », le verbe « assert » signifiant « affirmer »). Ce concept a été initié au siècle dernier à New York par le psychanalyste Andrew Salter. En partant des théories de Pavlov (prix Nobel en 1904) selon lesquelles un certain nombre de réflexes sont préprogrammés, Salter a déduit que certains blocages psychiques pouvaient avoir comme origine ces réflexes innés, qui ne permettaient pas toujours de se comporter selon ses désirs conscients.

Le concept a progressivement été introduit en France par un certain nombre de spécialistes,

notamment Dominique Chalvin et Eric Schuler qui ont publié sur le sujet. Dominique Chalvin le traduit ainsi : « Etre assertif, c'est être en mesure d'exprimer sa propre personnalité sans susciter l'hostilité de son environnement, c'est savoir dire « non » sans se sentir coupable, c'est avoir confiance en soi et savoir prendre les décisions difficiles ou impopulaires. ». Eric Schuler reprend la citation d'un inconnu la résumant par « ni paillasson, ni hérisson ».

Plus généralement aujourd'hui, l'assertivité se traduirait comme la capacité de s'affirmer librement, sans émotion dérangeante, dans la communication et les comportements, tout en respectant les autres. Une bonne façon de résumer la qualité de notre style de communication, essentielle autant pour le management que pour toutes les autres situations de notre existence, personnelles ou professionnelles.

## 2 - Simple à comprendre et difficile à faire

Comme tout ce qui touche au comportement, l'assertivité est facile à comprendre. On en perçoit d'ailleurs instantanément le déficit chez les autres. Mais ce n'en est pas moins difficile à pratiquer, pour des raisons émotionnelles plus que rationnelles.

Nos difficultés à communiquer de manière assertive proviennent fondamentalement de nos peurs. Les éthologues ont mis en évidence trois types de comportements naturels, d'origine « reptilienne » c'est à dire liés à la partie la plus instinctuelle (et la plus ancienne dans l'évolution des espèces) de notre cerveau face à la peur : la fuite, l'agressivité et l'immobilisation.

En cas de stress en situation de communication, la fuite consistera à éviter le sujet, voire même le contact avec les personnes concernées. L'agressivité se manifestera par toutes formes d'hostilité verbales ou, pire, physiques. Quant à l'immobilisation, elle correspond davantage à un maintien du contact mais sans maîtrise de soi, ce qui amènera toutes les formes de complaisance hypocrites ou de manipulation. Toutes ces formes de communication font perdre beaucoup d'efficacité, de temps et de bien-être.

Une communication assertive, quant à elle, fait appel à notre sagesse : elle conjugue l'authenticité des propos et le respect de l'autre. Autrement dit la capacité à être « dur » avec les idées et « doux » avec les personnes.

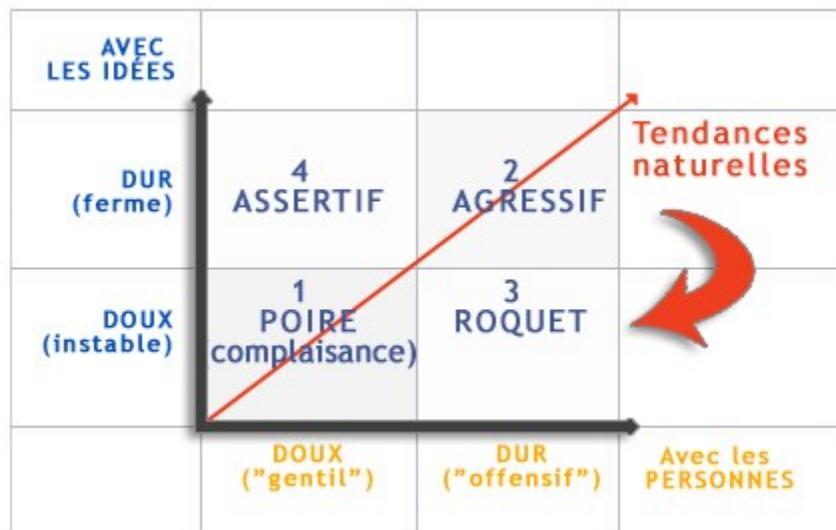
Inspirons-nous des remarquables travaux de Fensterheim et Baer sur la confiance en soi pour proposer un modèle simple : en prenant un axe concernant la fermeté envers les positions prises et un axe pour la dureté des attitudes envers les personnes, il permet de visualiser notre tendance naturelle à augmenter ou diminuer les deux simultanément (axe orange). Nous durcissons notre position envers les gens lorsque l'on craint de ne pas tenir une position, ou au contraire nous lâchons nos positions pour être plus agréable et ne pas

dégrader nos relations avec les autres.

La partie 1 de la matrice ainsi formée correspond à la tendance « poire » : je lâche sur les idées pour préserver les personnes. Je me tais, ou je fais preuve de complaisance en trahissant mes positions pour ne pas déplaire ou ne pas fâcher. Cela maintient une bonne relation, mais au détriment de soi.

La partie 2 est la tendance « agressivité » : je maintiens mes positions sans tenir compte de celles de l'autre. C'est une utilisation de la force, qui dégrade la qualité relationnelle.

La partie 3 est celle dans laquelle nous pouvons dériver quand l'agressivité est sans effet : on finit par lâcher sur les idées tout en restant émotionnellement dans l'affrontement. C'est l'attitude du roquet : il aboie, mais ça s'arrête là. Aucune efficacité, et en prime une dégradation de la relation.



La partie 4 est celle de la relation assertive : elle conjugue la fermeté et l'authenticité du langage avec le respect de l'autre. Elle consiste donc à dissocier le point de vue et l'expression de la qualité relationnelle : je peux communiquer de manière authentique et ferme sur le fond, mais je garde respect, voire admiration ou (au sens large) amour de mon interlocuteur, avec un ton agréable.

Cette attitude assertive est très efficace et fort agréable pour tous, mais bien malheureusement, ce n'est pas du tout naturel ...

Pour y parvenir, on peut travailler sur plusieurs axes : le respect de soi et l'assise personnelle, la maîtrise des émotions, les techniques de communication. C'est pour ce dernier point que les techniques d'assertivité ont été introduites. Une communication assertive implique d'une part une qualité relationnelle fondée sur le respect donc l'écoute mutuelle et d'autre part l'aptitude à exprimer ce que l'on souhaite en s'efforçant de ne pas créer d'émotions désagréables.

Elle s'inscrit donc dans un respect des autres par le respect de leur point de vue, même si on ne le

partage pas. Donc entendre, comprendre, et mieux encore savoir montrer que l'on a compris. Ce qui ne veut pas dire, au demeurant, que l'on est d'accord.

Elle implique également être capable d'exprimer ce que l'on souhaite, en limitant les désagréments chez son interlocuteur. C'est le sujet du chapitre méthodologie qui traite cette question en quatre parties :

- Le renforcement des intentions
- La structure de la communication
- Les émotions elles-mêmes
- Le secours de l'appui corporel

[Lire la suite :](#)

**Communication « assertive » en situation difficile**