

FRÉDÉRIC LÉVY

ARRÊTEZ
de vous **LAISSER**
MARCHER *sur*
LES PIEDS !

LE POUVOIR DE L'ASSERTIVITÉ AU TRAVAIL

Vuibert

ARRÊTEZ
de vous **LAISSER**
MARCHER *sur*
LES PIEDS !

FRÉDÉRIC LÉVY

ARRÊTEZ
de vous **LAISSER**
MARCHER *sur*
LES PIEDS !

LE POUVOIR DE L'ASSERTIVITÉ AU TRAVAIL

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



© Vuibert, mars 2026

5, allée de la 2^e D.-B., 75015 Paris

www.vuibert.fr

Couverture : Esther Pailhou

Conception graphique et mise en page : PCA

ISBN : 978-2-311-62995-8

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, aliéna 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

*À mes merveilleuses filles,
Lara et Loïna,
à qui je souhaite de continuer
à être assertives durant toute leur vie.*

Sommaire

INTRODUCTION	11
AUTODIAGNOSTIC	15
 Chapitre 1 – L’assertivité, c’est quoi ?	19
L’assertivité, c’est quoi ?	21
Cinq mots pour dire ce qu’est l’assertivité	22
L’assertivité en une phrase	25
L’assertivité n’est pas une technique mais un comportement	26
Vouloir changer	27
Action ou réaction.....	28
Être assertif, c’est être juste.....	29
 Chapitre 2 – L’assertivité et ses trois ennemis	37
Les trois ennemis de l’assertivité.....	39
 Chapitre 3 – Être authentique	57
Pourquoi a-t-on tant de difficultés à être nous-mêmes ?.....	59
La peur du jugement des autres	60
Comment cette peur se traduit-elle dans le quotidien professionnel?.....	61
Comment s’accepter tel que l’on est et vivre sans se soucier du regard des autres ?	65
De l’authenticité à l’assertivité	67

Chapitre 4 – Communiquer avec assertivité	77
Pourquoi vaut-il mieux communiquer avec assertivité?.....	79
Les règles d'or d'une communication assertive	90
Le DESC	93
Chapitre 5 – Le rôle du langage non verbal.....	97
Le langage non verbal	99
La présence de l'autre	110
Chapitre 6 – Savoir dire «non»	117
Dire «non», les origines	119
Pourquoi est-ce si difficile de dire «non» dans le monde professionnel?.....	119
L'inégalité des femmes et des hommes face au «non»	129
Dire «non» : un acte de courage managérial	134
Dire «non» : une marque de respect	135
Chapitre 7 – De la confiance en soi à l'assertivité	137
La confiance en soi, c'est quoi?.....	139
Et l'estime de soi?.....	140
Distinction entre confiance en soi, estime de soi et assertivité	141
Comment réguler une confiance en soi trop poussée?.....	145
Interactions entre la confiance en soi et l'assertivité	145
Comment renforcer son assertivité quand on a déjà confiance en soi?	148
Chapitre 8 – L'assertivité et la gestion des émotions	157
Une émotion, c'est quoi?.....	159
Les émotions ont-elles leur place dans la sphère professionnelle?	161
Quel est le rôle des émotions?	163
Comment gérer ses émotions sans les ignorer?.....	164

Chapitre 9 – Devenir assertif : l'impact dans sa relation	
à l'autre	177
Comment change notre relation à l'autre en devenant assertif? ...	179
Bénéfices de l'assertivité sur notre relation aux autres.....	182
Être assertif, c'est changer la perception des autres.....	183
 Chapitre 10 – Dix plans d'action pour devenir assertif.....	 199
Plan d'action 1 – Vous êtes manager et vous évitez les conflits....	201
Plan d'action 2 – Vous êtes un collaborateur et vous vous sentez effacé en réunion	204
Plan d'action 3 – Vous êtes manager ou dirigeant et vos collaborateurs vous perçoivent comme autoritaire.....	206
Plan d'action 4 – Vous êtes un collaborateur et vous subissez les critiques.....	208
Plan d'action 5 – Vous êtes un jeune professionnel réservé, en début de carrière.....	210
Plan d'action 6 – Vous êtes cadre et vous avez tendance à vous sur-adapter	213
Plan d'action 7 – Vous êtes expert technique et on ne vous écoute pas	216
Plan d'action 8 – Vous êtes un manipulateur dans votre environnement professionnel.....	218
Plan d'action 9 – Vous êtes un professionnel à tendance agressive	221
Plan d'action 10 – Vous êtes entrepreneur et vous avez du mal à négocier vos tarifs.....	225
 CONCLUSION	 229
GLOSSAIRE	233
BIBLIOGRAPHIE	237

Introduction

Assertivité. Un mot qui reste encore bien mystérieux. À moins d'être coach, psychologue, DRH ou de s'intéresser au développement personnel, il est rare que l'on sache vraiment de quoi il retourne. Certains s'aventurent – un peu trop vite – à affirmer qu'ils en connaissent le sens. « L'assertivité ? C'est savoir dire “non” ! » D'autres s'empressent de proclamer que l'assertivité serait juste un terme récent pour évoquer la confiance en soi. Alors que certains y voient juste une technique de communication dans l'air du temps...

L'assertivité, un terme récent ? On le trouve pour la première fois en anglais, dans les années 1950, aux États-Unis ! Pas vraiment dans l'air du temps, donc ! Juste savoir dire « non » ? Justement... non ! Ce serait bien réducteur. Et pas davantage une technique, c'est bien plus complexe que cela.

L'assertivité a de multiples facettes, recouvre des réalités différentes, tout en concernant tout le monde.

Faire preuve d'assertivité au travail, c'est disposer d'un incroyable pouvoir.

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, l'expertise et la compétence ne suffisent pas toujours. Avec la pression, la charge de travail, la concurrence, les exigences croissantes, les nouvelles technologies, la mondialisation... tout va très vite. Et tout peut basculer d'un instant à l'autre. Une intervention ratée en réunion, une critique difficile à accepter, une injustice tue, un « non » que l'on ravale au dernier moment, une idée que l'on cache par peur d'être jugé, un manque de courage managérial de crainte de ne pas être aimé, une parole lancée dans la colère, que l'on regrette – un peu tard – d'avoir prononcée...

Que de situations ramenées le soir à la maison, qui altèrent notre humeur, qui hantent notre sommeil, et qui, parfois, nous font retourner travailler le matin avec la fameuse «boule au ventre».

Que de conflits qui auraient pu être évités, de désaccords qui auraient pu être résolus, de contrats qui auraient pu être signés, de carrières qui auraient pu être bonifiées...

Et si, pour vous aussi, le moment d'arrêter de subir était enfin arrivé ?

Si vous décidiez de ne plus tolérer ces injustices ?

Que votre manager vous traite ainsi, que votre collaborateur se comporte d'une telle façon, que votre client se croie tout permis, que votre prestataire empiète sur votre liberté, que vos collègues se déchargent sur vous...

Et si vous refusiez aussi d'être esclave de vos propres comportements ?

Que vos émotions vous submergent, que vous n'arriviez pas à dire ce qui ne va pas, que votre colère sorte sans modération, que vous ne soyez pas écouté ou respecté comme vous le devriez...

Il existe un pouvoir, discret mais efficace, à portée de main de chacun, de chacune d'entre nous. Un pouvoir qui ne s'impose ni par la force, ni par la domination, ni par notre statut hiérarchique, ni par des démonstrations d'autorité. Un pouvoir qui nous permet de ne pas renoncer, de ne pas nous effacer, de ne pas nous laisser faire. De ne pas nous laisser dominer ni par les autres, ni par nos peurs, ni par nos émotions.

Ce pouvoir, tout le monde peut le développer, l'enrichir, le mobiliser. Chacun peut s'en faire une arme pacifique, une amie, un outil, une ligne de conduite.

Il n'est pas réservé à une élite, ne nécessite aucun prérequis. Un pouvoir démocratique.

Ce pouvoir, c'est le vôtre : l'assertivité.

Ce livre n'est pas un livre de recettes ni un ouvrage de tours de magie.

C'est un livre destiné à vous fournir les clés qui vous permettront de trouver ce pouvoir en vous-même. Vos clés sont souvent dans votre poche ? Ce pouvoir est aussi déjà en vous.

Quelle que soit votre activité professionnelle, quel que soit votre statut, quel que soit votre âge, vous allez vous reconnaître dans de nombreuses situations qui sont décrites dans cet ouvrage qui se veut éminemment concret, pratique et facile d'accès. Vous y trouverez donc de nombreux exemples, des études de cas et un panel de plans d'action qui vous accompagneront au fil des pages, au gré de votre propre progression.

Arrêtez de vous laisser marcher sur les pieds... sans pour autant marcher sur ceux des autres !

Autodiagnostic

Cet autodiagnostic va vous permettre de mesurer votre niveau d’assertivité dans le contexte professionnel. Ses résultats ne sont pas définitifs et heureusement ! Vous pourrez le refaire à tout moment, et pourquoi pas après la lecture de cet ouvrage !

Instructions

Pour chaque affirmation, cochez la réponse qui correspond le mieux à votre comportement habituel au travail.

N’essayez pas de fournir la meilleure réponse, mais celle qui vous correspond vraiment !

Réponses

1 = Jamais vrai ; 2 = Rarement vrai ; 3 = Parfois vrai ; 4 = Souvent vrai ; 5 = Toujours vrai

#	Affirmations	1	2	3	4	5
1	J’ai du mal à dire « non » à une demande même quand je suis déjà surchargé(e).					
2	J’exprime mes idées de façon claire et respectueuse, en réunion.					
3	J’utilise l’ironie pour faire passer un message à un collègue, un collaborateur, un client.					

#	Affirmations	1	2	3	4	5
4	Je coupe facilement la parole pour défendre mon point de vue.					
5	J'ai du mal à exprimer mes émotions au travail.					
6	Je sais faire une demande (à mon équipe, à mon manager, à un collègue...) sans détour.					
7	J'accepte des tâches supplémentaires par peur de déplaire (à mon N+1, à mes clients).					
8	Je cherche une solution gagnant-gagnant lors d'un désaccord.					
9	Il m'arrive de hausser le ton pour me faire entendre (en réunion ou en face-à-face).					
10	Je préfère laisser deviner mes besoins plutôt que de les exprimer directement.					
11	Je reconnais mes erreurs (face à mes collègues ou ma hiérarchie) sans avoir peur.					
12	Je me tais pour éviter les conflits (en réunion, en entretien).					
13	J'utilise le sarcasme dans mes échanges professionnels.					
14	Je sais dire « non » sans culpabiliser.					

#	Affirmations	1	2	3	4	5
15	Je défends mon point de vue sans écraser celui des autres, notamment en réunion.					
16	Je pense que si je ne parle pas fort, on ne m'écouterà pas.					
17	Je donne des feed-back directs et constructifs à mes collègues ou collaborateurs.					
18	Je préfère que l'on me propose de l'aide plutôt que de la demander.					
19	J'ose exprimer mes frustrations sans les minimiser et sans m'énerver.					
20	J'ai du mal à reconnaître mes torts, notamment devant mes collègues.					

Résultats du test

Reportez les résultats correspondant à chaque question dans les catégories qui suivent et additionnez pour obtenir le total à la fin de la ligne.

Passivité (Q1 + Q5 + Q7 + Q12) =

Agressivité (Q4 + Q9 + Q16 + Q20) =

Manipulation (Q3 + Q10 + Q13 + Q18) =

Assertivité (Q2 + Q6 + Q8 + Q11 + Q14 + Q15 + Q17 + Q19) =

Interprétation des résultats

Passivité – Si vous obtenez entre 15 et 20 :

Vous avez trop souvent un comportement passif, cela peut se traduire par une tendance à vous effacer et/ou à éviter les conflits. Vous faites passer les autres avant vous-même. Il va falloir agir et sortir de ce comportement.

Agressivité – Si vous obtenez entre 15 et 20 :

Vous avez trop souvent un comportement agressif. Vous vous emportez facilement, vous avez du mal à gérer vos émotions.

Vous imposez vos idées en force et vous n'écoutez pas suffisamment les autres.

Il va falloir trouver le moyen de modérer votre agressivité avant que cela ne se retourne contre vous.

Manipulation – Si vous obtenez entre 15 et 20 :

Vous avez tendance à manipuler votre entourage. Vous avez du mal à exprimer clairement et simplement vos besoins. Cela vous conduit à utiliser des stratagèmes. Vos relations avec les autres ne sont pas saines.

Un jour ou l'autre, vous risquez d'en subir les conséquences.

Assertivité – Si vous obtenez entre 28 et 40 :

Votre assertivité est assez élevée. Tant mieux ! Vous savez vous imposer sans écraser les autres. Vous exprimez clairement vos pensées et vos besoins. Vous assumez. Continuez ainsi !

Votre objectif

Viser un score le plus élevé possible en assertivité et le plus bas possible dans les autres comportements.

Pour cela, il vous faut travailler pour être moins passif, moins agressif ou moins manipulateur.

Comment ?

Vous aurez toutes les clés après avoir lu cet ouvrage.

Chapitre 1

L'ASSERTIVITÉ, C'EST QUOI ?

Ce que vous découvrirez dans ce chapitre...

- Une définition de l'assertivité.
- Les 5 mots-clés à retenir.
- L'assertivité, un comportement communicationnel au service de votre relation avec les autres.
- Action ou réaction.
- Être juste.

2 ÉTUDES DE CAS

L'ASSERTIVITÉ, C'EST QUOI ?

Vous avez déjà compris en lisant l'introduction de cet ouvrage ce que l'assertivité n'est pas. Vous ne la confondrez plus désormais avec la simple notion de confiance en soi, vous ne la restreindrez plus davantage à la capacité à savoir dire «non».

Pour vous aider à comprendre et à retenir ce qu'est l'assertivité, j'aimerais partager avec vous une anecdote recueillie lors d'une séance de coaching. Un directeur financier me raconte son entretien annuel avec son N+1. Au cours de l'entrevue, son manager lui lance : «Tu devrais vraiment être plus assertif. Tu manques d'assertivité.» Le directeur financier accuse le coup, sans broncher. Il m'avoue ne pas avoir compris ce que cela signifiait. Je lui demande pourquoi il n'a pas demandé à son manager de développer, de lui expliquer ce qu'il entendait par «être plus assertif». Mon client me répond alors qu'il n'a pas osé. Ce à quoi je réplique, avec un clin d'œil appuyé : «Vous n'avez pas osé? Vous devriez vraiment être plus assertif, vous manquez d'assertivité...»

Nous n'étions pas encore rentrés dans la définition de l'assertivité, mais il avait déjà compris...

On me questionne souvent sur le sens du mot «assertivité», y compris dans mon entourage personnel. Il suffit de mentionner que je viens de terminer une formation sur trois jours sur le thème de l'assertivité pour que les sourcils se froncent autour de moi. Probablement du fait que ce terme reste relativement récent dans notre vocabulaire, en France, et qu'il ne se rattache directement à aucun autre mot. Certes, on peut aisément le rapprocher du mot «assertion» qui partage avec lui la racine latine «*asserere*» qui signifie affirmer, soutenir ou défendre, selon les contextes et les époques.

On retrouve d'ailleurs ces notions dans l'assertivité, mais elles ne constituent pas pour autant une définition en soi.

Faites le test ! Écrivez le mot «assertivité» dans un ordinaire fichier de traitement de texte, vous constaterez que le mot est immédiatement

souligné en rouge. Il est encore aujourd'hui le plus souvent absent des dictionnaires virtuels et pas davantage présent dans nos dictionnaires classiques.

Comme évoqué dans l'introduction de cet ouvrage, l'assertivité trouve son origine outre-Atlantique. Si l'adjectif *assertive*, signifiant « affirmatif » ou « plein d'assurance », apparaît déjà dans des écrits aux États-Unis dès le xvi^e siècle, il faudra attendre 1940 pour que le nom *assertiveness*, avec le sens qu'on lui connaît encore aujourd'hui, voie véritablement le jour.

Ce terme prend tout son sens grâce aux travaux d'un psychologue américain, Andrew Salter (1914-1996), pionnier de la thérapie comportementale aux États-Unis. Peu connu du grand public, Salter a eu pourtant une influence fondamentale dans le développement des thérapies cognitivo-comportementales dans le monde.

C'est dans son ouvrage *Conditioned Reflex Therapy*¹ qu'il évoque ce qu'est une personne assertive, à savoir « quelqu'un qui peut exprimer des demandes, s'appuyer sur ses droits, et refuser des requêtes sans pour autant ressentir de stress² ».

Dans le même ouvrage, Salter consacre un chapitre essentiel, nommé « Conditioning Excitatory Reflexes », à la notion d'*assertiveness* (longtemps traduite par « affirmation de soi »), un chapitre qui sert encore aujourd'hui de référence pour comprendre ce qu'est l'assertivité.

CINQ MOTS POUR DIRE CE QU'EST L'ASSERTIVITÉ

En français, il nous faut au minimum cinq mots pour traduire de façon fidèle l'américain *assertiveness* : assumer / respect / équité / maîtrise / positif.

1 Creative Age Press, New York, 1949.

2 “The assertive person is he who can make demands, insist on his rights, and refuse requests without anxiety.”

Arrêtez de vous laisser marcher sur les pieds... sans pour autant marcher sur ceux des autres !

Dans un monde professionnel où la pression, les non-dits et les rapports de force sont omniprésents, les individus peinent plus que jamais à **s'affirmer, à poser leurs limites et à se faire respecter**. Une transformation intérieure devient nécessaire : s'exprimer avec clarté, sans agressivité ni culpabilité, en s'appuyant sur la confiance, l'authenticité et la maîtrise émotionnelle. **Bienvenue dans l'ère de l'assertivité.**

À l'aide de situations concrètes et d'outils éprouvés, ce livre vous montre comment :

- **dire non avec calme et assurance**, sans crainte du conflit ;
- **réguler vos émotions** pour ne plus perdre vos moyens ;
- **vous affirmer** face à vos collègues, managers ou collaborateurs ;
- **renforcer votre confiance en vous et votre légitimité** ;
- **communiquer avec clarté, respect et impact** ;
- **construire des relations durables et équilibrées.**

Manager, collaborateur, dirigeant ou entrepreneur, quelle que soit votre situation, cet ouvrage vous apporte **des clés concrètes pour vous affirmer et trouver votre place au travail durablement !**



Frédéric Lévy est coach, formateur et sophrologue. Certifié dans ces trois domaines, il intervient depuis plus de 25 ans dans les entreprises, où il accompagne managers, collaborateurs et dirigeants, en France comme à l'étranger. Avec plusieurs centaines de formations et coachings à son actif, il est un des experts les plus reconnus dans le domaine de l'assertivité. Retrouvez l'auteur sur www.frederic-levy.fr

22 €

978-2-311-62995-8

Vuibert

