

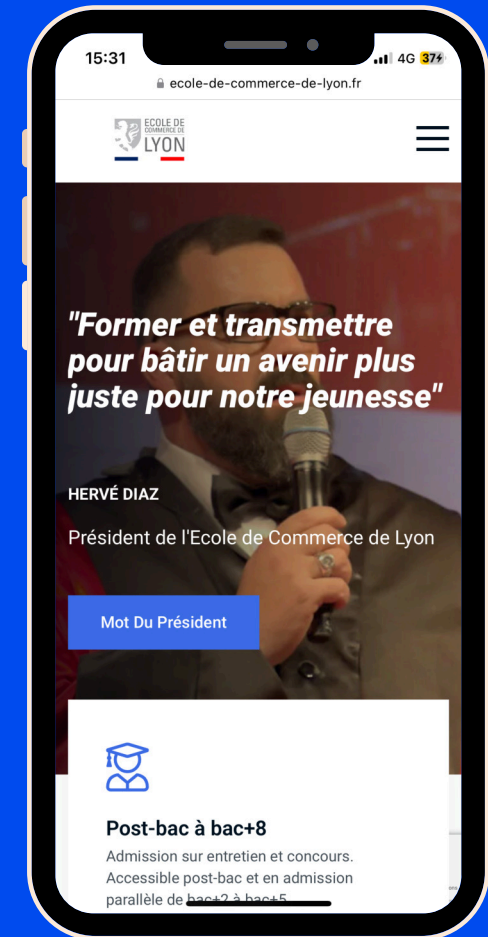
S'EXPRIMER AVEC TACT ET FERMETÉ

MATIÈRE : Analyser le bilan de la structure

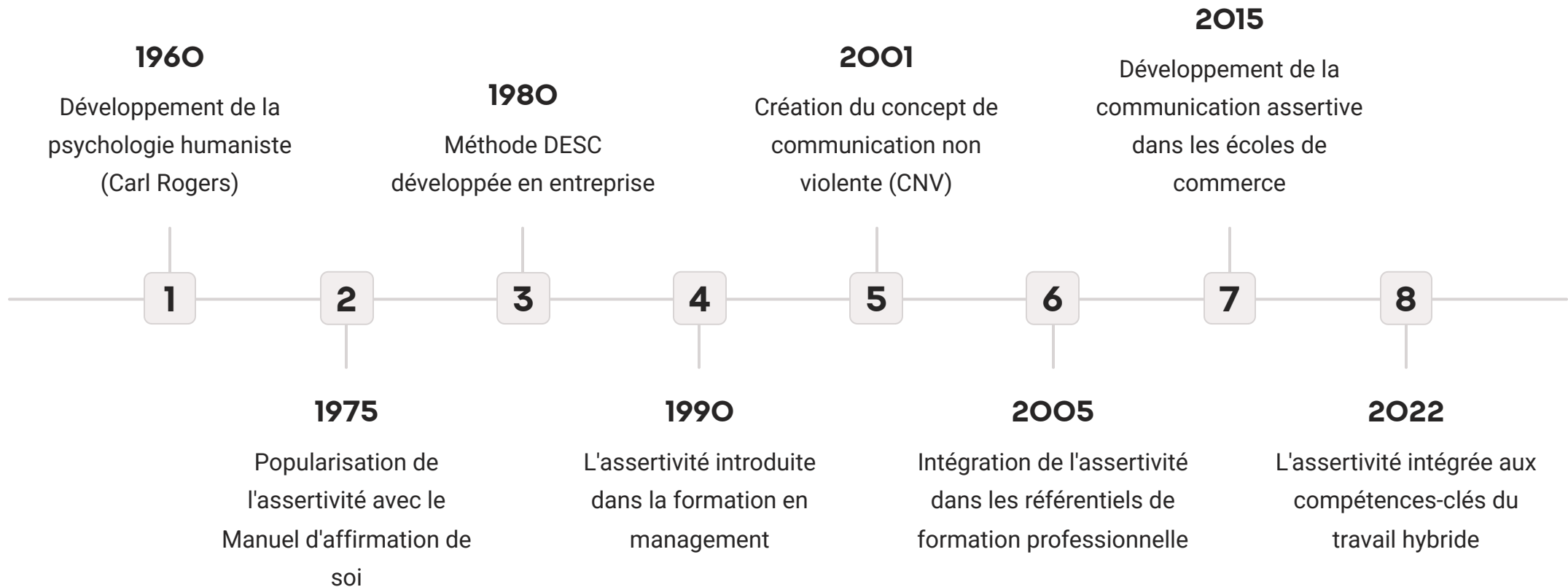
NIVEAU DU COURS : Bac+2

Ecole de commerce De Lyon

Date - Juin 2025



TIMELINE DES DATES CLÉS DE LA COMMUNICATION ASSERTIVE



SOMMAIRE DU COURS COMPLET

CHAPITRE 1 : LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE ASSERTIVE

- Comprendre la communication assertive
- Techniques clés pour s'exprimer avec tact et fermeté

CHAPITRE 2 : MISE EN PRATIQUE SUR DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES CONCRÈTES

- Analyse de cas et décryptage comportemental
- Exercices d'entraînement et d'auto-évaluation

CHAPITRE 3 : EXPRIMER UN DÉSACCORD AVEC DIPLOMATIE

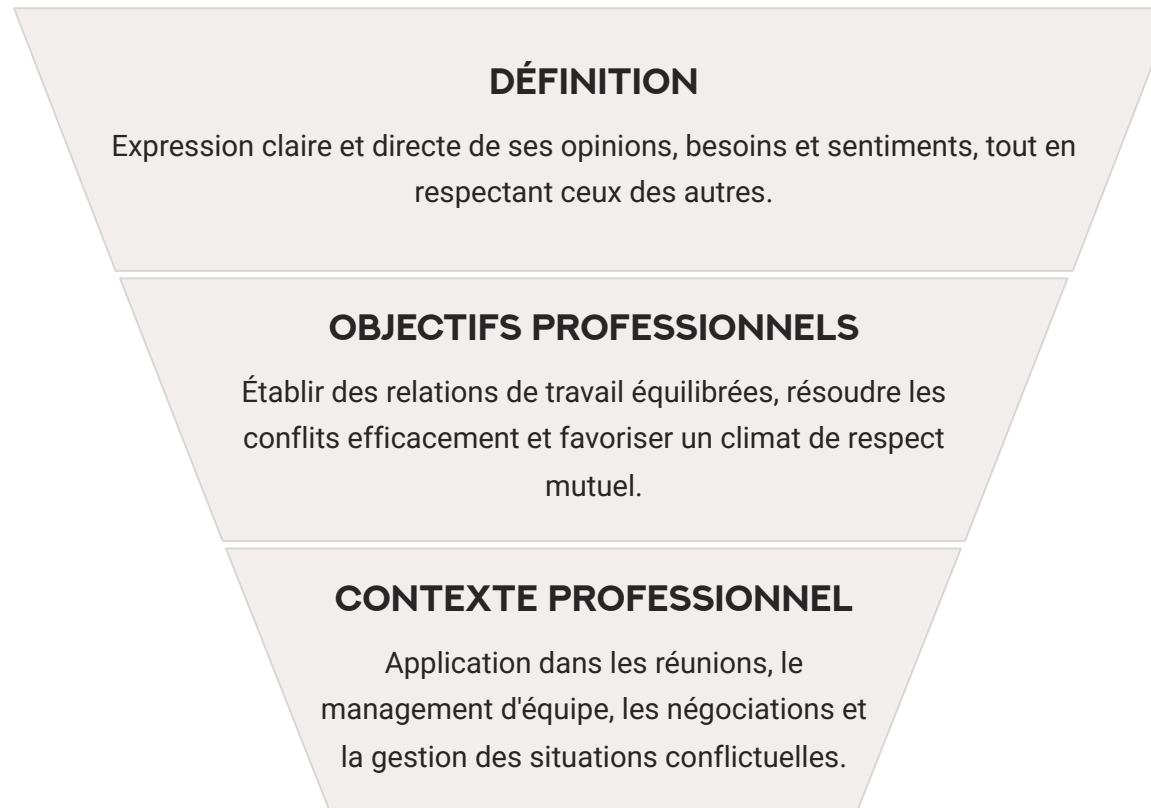
- Contexte professionnel du désaccord
- Les méthodes pour formuler un désaccord de manière constructive
- Entraînement pratique à l'expression du désaccord

CHAPITRE 1 : LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE ASSERTIVE

Ce chapitre présente les bases théoriques de la communication assertive en milieu professionnel, essentielles pour développer une expression à la fois ferme et respectueuse.

COMPRENDRE LA COMMUNICATION ASSERTIVE

La communication assertive constitue un pilier fondamental des relations professionnelles équilibrées. Cette section explore ses principes et son importance dans le contexte du travail.



DÉFINITION, ENJEUX ET OBJECTIFS PROFESSIONNELS

DÉFINITION

La communication assertive désigne la capacité à exprimer ses idées, ses besoins ou ses refus de manière claire, directe, respectueuse et ferme.

ÉQUILIBRE

Elle se situe à l'équilibre entre deux excès : la passivité (ne pas s'exprimer) et l'agressivité (imposer son point de vue).

OBJECTIF

Développer des relations professionnelles saines basées sur le respect mutuel et la communication efficace.

CONTEXTE PROFESSIONNEL DE L'ASSERTIVITÉ

Dans le monde professionnel actuel, l'assertivité représente une compétence fondamentale qui permet d'établir des relations de travail saines et équilibrées. Elle offre la possibilité de gérer efficacement les désaccords sans générer de conflits, de communiquer clairement ses attentes et de faire valoir ses droits tout en respectant ceux des autres. Cette capacité s'avère particulièrement précieuse dans différentes configurations organisationnelles : au sein des relations hiérarchiques, dans les collaborations transversales entre services, ou lors du management d'équipe. Les professionnels assertifs parviennent à maintenir leur influence tout en cultivant un climat de confiance et de respect mutuel.

À RETENIR SUR L'ASSERTIVITÉ

POSITIONNEMENT

L'assertivité est un positionnement de communication centré sur soi, mais respectueux de l'autre.

PERFORMANCE

Elle est un facteur de performance collective.

CLARTÉ

Elle favorise la clarté décisionnelle.

RELATION

Elle contribue à la qualité relationnelle.



DIFFÉRENCES ENTRE PASSIVITÉ, AGRESSIVITÉ ET ASSERTIVITÉ

Trois styles de communication peuvent être comparés :

LE STYLE PASSIF

L'individu n'exprime pas son opinion, accepte des décisions injustes, ce qui peut générer frustration et perte d'estime de soi.

LE STYLE AGRESSIF

L'individu impose son point de vue, au mépris de la relation ou des besoins d'autrui. Ce style engendre souvent du rejet et des conflits.

LE STYLE ASSERTIF

L'individu s'exprime clairement, écoute activement et pose des limites, tout en maintenant une relation professionnelle constructive.

L'ÉQUILIBRE ASSERTIF

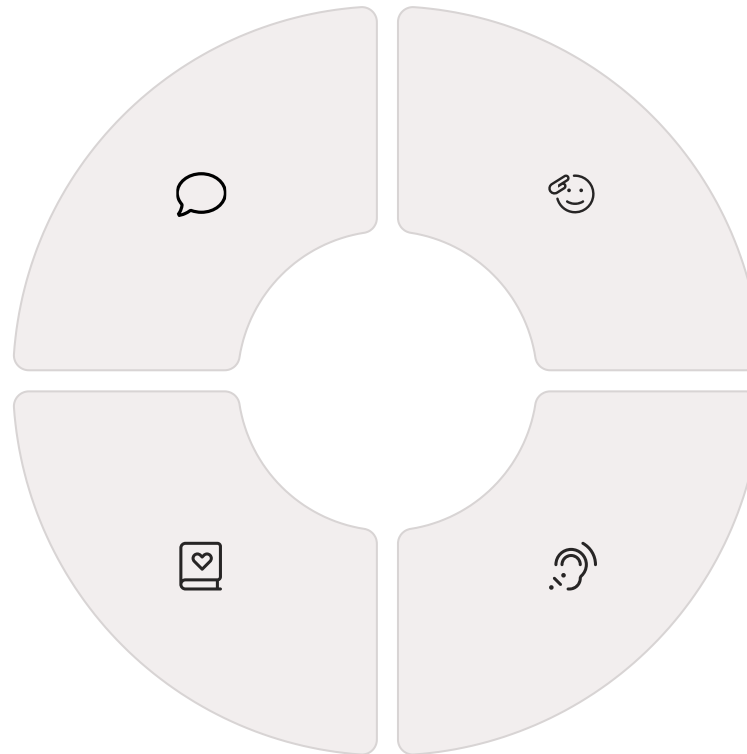
L'assertivité repose donc sur une posture d'équilibre, qui combine estime de soi, respect, écoute et clarté d'intention.

ESTIME DE SOI

Capacité à reconnaître sa propre valeur et à défendre ses droits légitimes sans culpabilité.

CLARTÉ D'INTENTION

Expression directe et transparente de ses objectifs, sans manipulation ni sous-entendus.



RESPECT D'AUTRUI

Considération pour les besoins, les opinions et les droits des autres personnes dans l'interaction.

ÉCOUTE ACTIVE

Attention véritable portée au discours d'autrui pour comprendre avant de se faire comprendre.

CONDITIONS D'UNE COMMUNICATION À LA FOIS FERME ET RESPECTUEUSE

Trois conditions essentielles à l'assertivité en milieu professionnel :

CLARTÉ DANS L'INTENTION

Savoir ce que l'on veut dire et pourquoi,
avant de parler.



MAÎTRISE DE LA FORME

Utiliser un langage précis, calme et non
accusateur.

RESPECT DE LA RELATION

Considérer l'autre comme un interlocuteur
digne de respect, même en cas de
désaccord.

BÉNÉFICES DES CONDITIONS ASSERTIVES



RENFORCER LA COOPÉRATION

Facilite le travail d'équipe et la collaboration en créant un environnement de communication transparent.



DÉSAMORCER LES TENSIONS

Permet de résoudre les conflits potentiels avant qu'ils ne s'aggravent grâce à une communication claire.



STRUCTURER LES ÉCHANGES

Établit un cadre commun pour des interactions professionnelles efficaces et respectueuses.

À RETENIR SUR LES FONDEMENTS DE L'ASSERTIVITÉ

L'assertivité repose sur plusieurs éléments essentiels qui en font une compétence relationnelle de haut niveau.



CONSCIENCE DE SOI

Capacité à identifier ses propres émotions, besoins et limites dans une interaction professionnelle.



INTENTION CLAIRE

Expression directe et transparente de ses objectifs, sans manipulation ni sous-entendus.



RESPECT DE L'INTERLOCUTEUR

Considération sincère pour la position et les besoins de l'autre, même en situation de désaccord.



COMPÉTENCE RELATIONNELLE

Habileté sociale qui s'acquiert et se développe avec la pratique et la réflexion sur ses interactions.

TECHNIQUES CLÉS POUR S'EXPRIMER AVEC TACT ET FERMETÉ

Cette section présente les outils pratiques permettant de mettre en œuvre une communication assertive efficace dans diverses situations professionnelles.



LE MESSAGE EN "JE"

Exprimer ses ressentis et besoins en parlant à la première personne pour éviter les accusations et favoriser le dialogue constructif.



LANGAGE CORPOREL

Adopter une posture ouverte, un contact visuel approprié et un ton de voix mesuré pour renforcer la congruence du message assertif.



LA MÉTHODE DESC

Structurer sa communication en quatre étapes : Décrire les faits, Exprimer ses émotions, Spécifier ses attentes et Conclure positivement.



POSER DES LIMITES

Savoir dire non avec clarté et respect, sans culpabilité, tout en proposant des alternatives constructives quand c'est possible.

LE MESSAGE EN "JE" ET LA MÉTHODE DESC

Le message en "je" permet d'assumer ce que l'on ressent ou pense sans accuser l'autre, contrairement au message en "tu" souvent perçu comme agressif.

MESSAGE EN "JE"

Exprime votre ressenti et vos besoins sans accuser l'autre.

Exemple : "Je suis préoccupé par le délai de livraison car cela impacte notre planning."

MESSAGE EN "TU"

Accusateur et souvent perçu comme agressif ou jugeant.

Exemple : "Tu es toujours en retard pour les livraisons !"

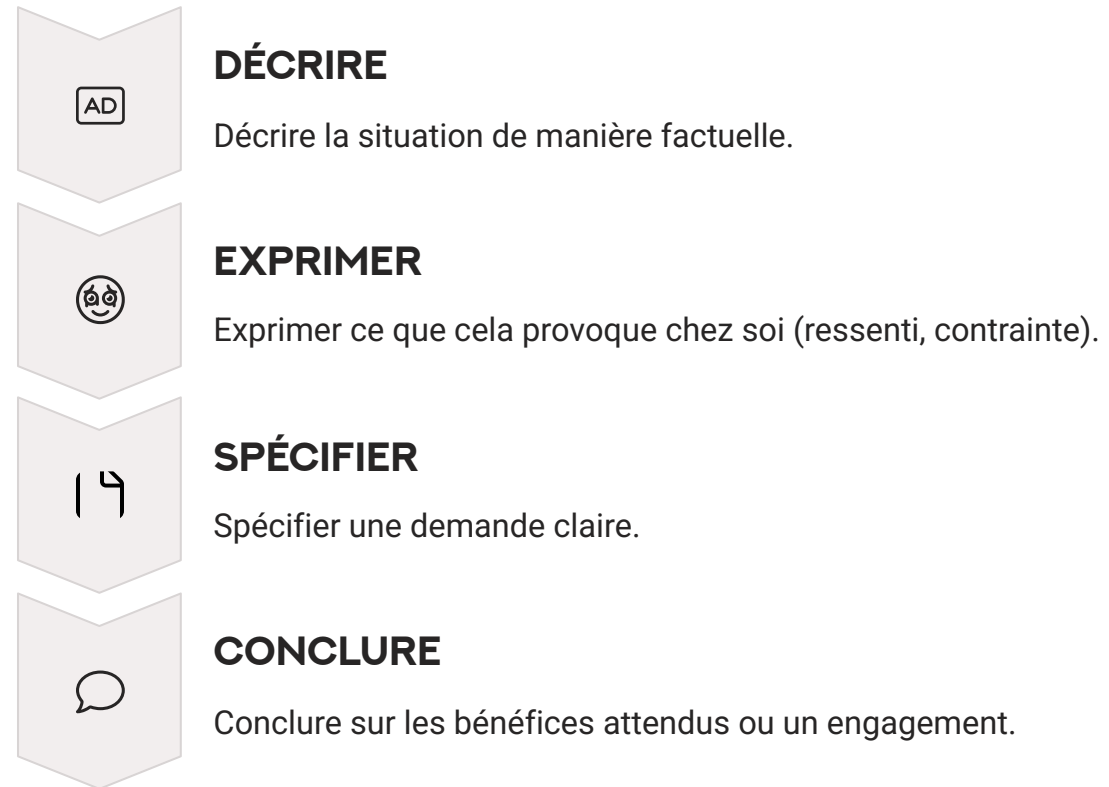
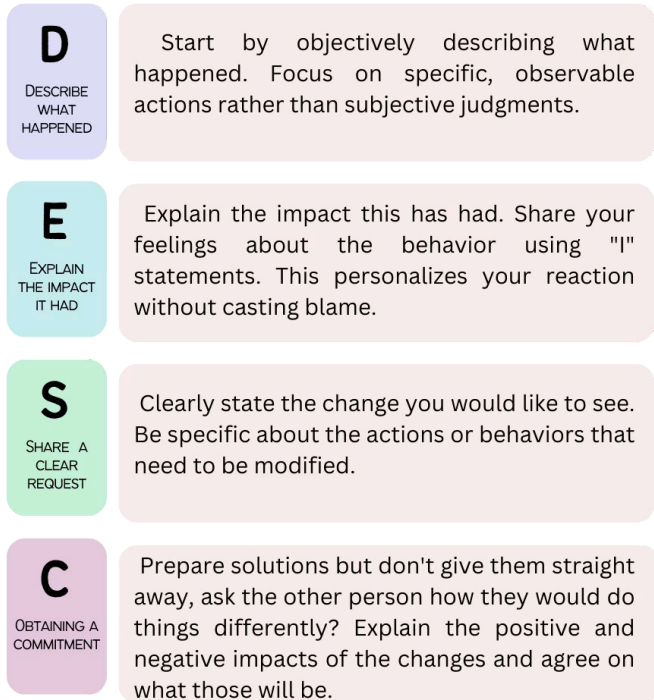
LA MÉTHODE DESC

Une technique structurée pour formuler des messages assertifs :

- **D**écrire les faits objectifs
- **E**xprimer ses émotions et ressentis
- **S**pécifier les changements souhaités
- **C**onséquences positives à envisager

La méthode DESC permet de structurer votre message assertif pour qu'il soit à la fois clair et respectueux, favorisant ainsi une communication professionnelle efficace.

LA MÉTHODE DESC EN DÉTAIL



La méthode DESC (Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure) est un outil structurant :

GÉRER LES ÉMOTIONS ET LE LANGAGE CORPOREL

L'assertivité suppose aussi la capacité à canaliser ses émotions et à adopter une posture non verbale cohérente.



GESTION DES ÉMOTIONS

Reconnaître ses émotions, les exprimer de façon appropriée et éviter les réactions impulsives pour maintenir une communication constructive.



POSTURE CORPORELLE

Adopter une posture droite et ouverte, maintenir un contact visuel approprié et utiliser des gestes mesurés pour renforcer votre message.



TON ET INTONATION

Moduler sa voix avec assurance, sans agressivité, en ajustant le volume et le débit pour soutenir la clarté du message assertif.

L'IMPORTANCE DU LANGAGE CORPOREL

Le corps parle autant que les mots dans une communication assertive. Maîtriser ces aspects renforce considérablement la crédibilité de votre message, même en situation tendue.



POSTURE ET ANCRAGE

Adoptez une posture droite et stable qui reflète votre assurance. L'ancrage corporel vous permet de rester centré et de communiquer avec plus de confiance, même dans les situations difficiles.



RESPIRATION CONSCIENTE

La maîtrise de votre respiration vous aide à garder un ton calme et posé. Pratiquez la respiration abdominale pour réguler vos émotions et maintenir une communication sereine.



REGARD ET ÉCOUTE ACTIVE

Un regard direct mais non menaçant établit la connexion. Associé à l'écoute active, il démontre votre attention et votre respect envers votre interlocuteur.

SAVOIR DIRE NON ET RECADRER SANS HEURTER

COMPRENDRE L'IMPORTANCE

Dire non est un acte de gestion du temps, des priorités et du respect de soi.

ADOPTER LA BONNE APPROCHE

Pour être assertif, il convient d'apprendre à dire non sans se justifier de manière excessive, ni culpabiliser.

METTRE EN PRATIQUE

Exemple : "Je comprends votre demande, mais je dois prioriser un autre dossier à ce stade."

L'ART DU RECADRAGE ASSERTIF

Recadrer, c'est rappeler un cadre de façon constructive, sans humilier ni blesser la personne concernée.



RAPPELER LE CADRE

Évoquer factuellement l'accord ou la règle initiale sans accusation.



PROPOSER UN DIALOGUE

Ouvrir l'échange pour comprendre et ajuster ensemble.

3

AJUSTER POUR L'AVENIR

Se concentrer sur les solutions futures plutôt que sur les erreurs passées.

Exemple : "Nous avons convenu ensemble de ce délai, je te propose qu'on en reparle pour ajuster les prochaines échéances."

À RETENIR SUR LES TECHNIQUES ASSERTIVES



LA MÉTHODE DESC

Une approche structurée pour formuler des messages assertifs clairs et constructifs.



LE MESSAGE EN "JE"

Technique permettant d'exprimer ses besoins sans accuser ou juger l'autre personne.



LA MAÎTRISE DE LA POSTURE

L'alignement du langage corporel avec le message verbal pour une communication cohérente.



SAVOIR DIRE NON

Dire non n'est pas un refus de collaboration, c'est une affirmation de responsabilité.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

L'assertivité est une compétence de communication professionnelle essentielle, qui permet de conjuguer performance et respect mutuel. En comprenant ses mécanismes et en mobilisant les bons outils (DESC, message en "je", posture), chaque professionnel peut développer une parole claire, équilibrée et influente. Ce chapitre pose les bases théoriques indispensables à la mise en pratique qui suivra dans le prochain chapitre.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS (EN FRANÇAIS)

1. *S'affirmer et communiquer avec assertivité* – Yves-Alexandre
Thalmann, Éditions Jouvence, 2016

2. *Affirmez-vous ! Pour mieux vivre avec les autres* – Frédéric Fanget,
Éditions Odile Jacob, 2013

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- ☐ L'assertivité équilibre affirmation de soi et respect de l'autre.
- ☐ Elle se distingue de la passivité et de l'agressivité.
- ☐ Le message en "je" et la méthode DESC en sont les outils clés.
- ☐ La posture non verbale joue un rôle déterminant dans la réception du message.
- ☐ Savoir dire non et recadrer font partie intégrante de l'assertivité.

SOURCES

- Manuel DESC – Gordon Training International
- Fanget, F. (2013). *Affirmez-vous !*, Odile Jacob
- Thalmann, Y.-A. (2016). *S'affirmer et communiquer avec assertivité*, Jouvence
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)
- Articles de l'APM (Association Progrès du Management) sur la posture managériale

CHAPITRE 2 -

MISE EN PRATIQUE SUR DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES CONCRÈTES

ANALYSE DE CAS ET DÉCRYPTAGE COMPORTEMENTAL

L'analyse de cas et le décryptage comportemental sont des éléments essentiels pour comprendre et améliorer les interactions professionnelles.



OBSERVATION ATTENTIVE

Identifier les signaux verbaux et non-verbaux dans les échanges professionnels



CONTEXTUALISATION

Tenir compte de l'environnement et des circonstances qui influencent les comportements



INTERPRÉTATION OBJECTIVE

Analyser les situations sans jugement prématuré pour éviter les biais d'évaluation



APPLICATION PRATIQUE

Utiliser les enseignements tirés pour améliorer la communication assertive

SITUATION DE DÉSACCORD ENTRE COLLÈGUES



FRÉQUENCE DES DÉSACCORDS

En entreprise, les désaccords entre collègues sont fréquents : divergence de méthodes, de priorités ou de perceptions.



IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

La manière dont ces désaccords sont abordés impacte directement la qualité du climat de travail.



CONSÉQUENCES SUR LES RÉSULTATS

La gestion des désaccords influence significativement la performance collective de l'équipe.

EXEMPLE DE DÉSACCORD SUR UN PROJET PARTAGÉ

Prenons l'exemple d'un projet partagé : un collaborateur reproche à un autre de ne pas respecter les délais.



COMMUNICATION PASSIVE

Laisser la tension s'installer sans l'aborder directement.

Conséquence : détérioration du climat de travail.



RÉACTION AGRESSIVE

Confronter l'autre de manière hostile et accusatoire.

Conséquence : escalade du conflit.



POSTURE ASSERTIVE

Exprimer calmement son ressenti, proposer une solution et ouvrir un dialogue constructif.

Conséquence : résolution efficace du problème.

POINT À RETENIR SUR LES DÉSACCORDS

NORMALITÉ DU DÉSACCORD

Le désaccord n'est pas un problème en soi, mais une composante naturelle des relations professionnelles.

CADRE D'EXPRESSION

Ce qui importe, c'est le cadre dans lequel le désaccord est exprimé : factuel et respectueux.

APPROCHE CONSTRUCTIVE

Une communication assertive du désaccord doit toujours être orientée vers la recherche de solutions.

REFUS D'UNE DEMANDE EXCESSIVE D'UN SUPÉRIEUR

NÉCESSITÉ DU REFUS

Refuser une consigne ou une mission, même d'un supérieur, est parfois nécessaire : surcharge de travail, incompatibilité avec d'autres tâches prioritaires, ou manque de moyens.

OBJECTIF PROFESSIONNEL

Dans ce cas, l'objectif est de préserver la relation hiérarchique tout en affirmant ses limites professionnelles.

APPROCHE CONSTRUCTIVE

Proposer des alternatives réalistes ou un calendrier adapté permet de montrer sa volonté de collaboration malgré le refus.

EXEMPLE DE REFUS ASSERTIF

Voici les éléments clés d'un refus formulé de manière assertive:

RECONNAISSANCE

"Je comprends votre demande."

Validez d'abord le besoin de l'interlocuteur sans le contester.

EXPRESSION DES CONTRAINTES

"Toutefois, j'ai déjà deux échéances critiques cette semaine."

Exposez clairement et factuellement vos limites.

PROPOSITION CONSTRUCTIVE

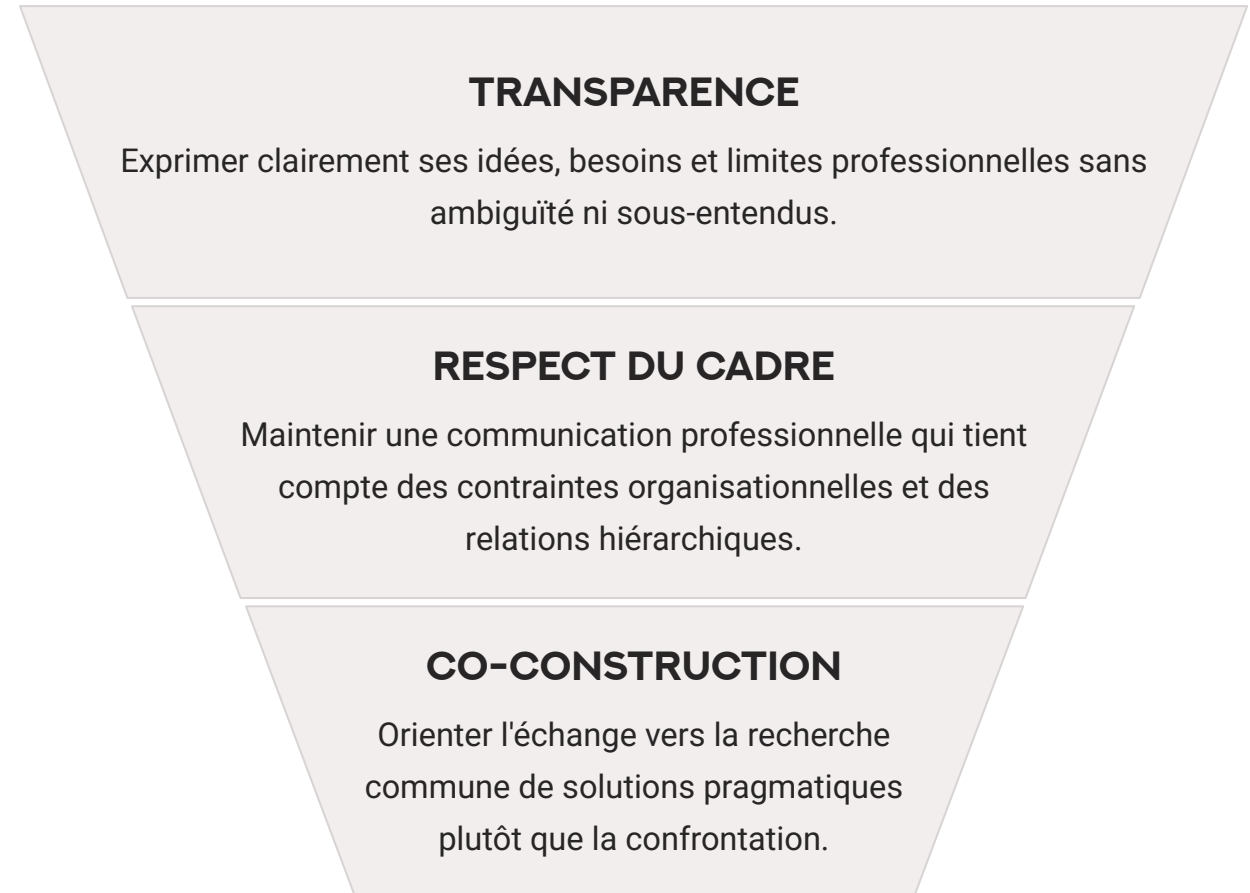
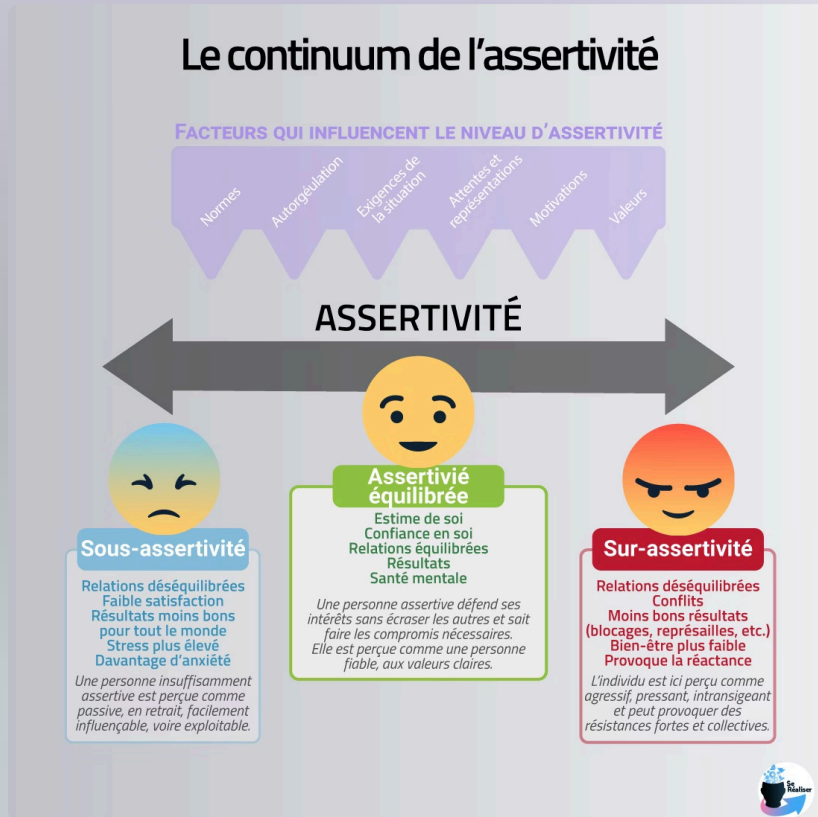
"Pour maintenir la qualité du livrable, je propose qu'on priorise ensemble les tâches."

Offrez une alternative ou solution viable.

L'assertivité n'est pas un refus catégorique, mais une négociation respectueuse qui préserve la relation professionnelle.

APPROCHE ASSERTIVE

Cette approche repose sur trois piliers fondamentaux pour une communication efficace :



FEEDBACK CORRECTIF À UN COLLABORATEUR

Donner un retour correctif n'est pas simple. Mal exprimé, il peut être vécu comme une attaque. L'assertivité permet de recadrer sans blesser, en combinant objectivité, clarté et bienveillance.

PRÉPARATION

Structurer son message et choisir le bon moment pour un échange constructif.

COMMUNICATION OBJECTIVE

Décrire les faits observés sans jugement et exprimer leur impact concret.

DIALOGUE CONSTRUCTIF

Proposer des solutions et encourager la personne à partager son point de vue.

EXEMPLE DE FEEDBACK AVEC MÉTHODE DESC

Exemple structuré pour donner un feedback constructif :

D - DÉCRIRE

"Lors de la réunion de lundi, tu es intervenu à plusieurs reprises sans attendre ton tour"

S - SPÉCIFIER

"Je te propose d'attendre ton tour de parole à l'avenir"

E - EXPRIMER

"Cela a désorganisé l'échange"

C - CONCLURE

"Cela favorisera un climat plus constructif"

POINT À RETENIR SUR LE FEEDBACK

PRÉPARATION

Le feedback assertif nécessite une préparation réfléchie avant toute intervention.

OBJECTIVITÉ

Baser son feedback sur des faits observables et mesurables, non sur des impressions.

PERSPECTIVE POSITIVE

Conclure toujours par une perspective d'amélioration partagée.

À retenir Le feedback assertif se prépare, s'objective et se conclut toujours par une perspective d'amélioration partagée.

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT ET D'AUTO-ÉVALUATION

Les exercices d'entraînement et d'auto-évaluation sont essentiels pour développer des compétences en communication assertive.

JEUX DE RÔLE

Pratique de scénarios avec observation et retour collectif pour améliorer ses réactions en situation réelle.

GRILLE D'ANALYSE

Évaluation personnelle des styles de communication pour identifier ses forces et axes d'amélioration.

PLAN D'ACTION INDIVIDUEL

Développement d'objectifs concrets pour progresser en assertivité dans divers contextes professionnels.

JEUX DE RÔLE AVEC OBSERVATION ET RETOUR COLLECTIF

EXPÉRIMENTATION DES POSTURES

L'entraînement par jeu de rôle permet d'expérimenter différentes postures : passive, agressive, assertive.

CHANGEMENT DES RÔLES

En changeant les rôles (collaborateur, supérieur, collègue), les étudiants peuvent développer leur flexibilité comportementale.

OBSERVATION PAR LES PAIRS

L'observation par les pairs permet un retour à chaud, centré sur les faits observables (ton, posture, vocabulaire).

GRILLE D'ANALYSE PERSONNELLE DES STYLES DE COMMUNICATION

Chaque étudiant complète une grille d'auto-évaluation sur ses habitudes de communication :



ÉVITEMENT DES CONFLITS

Ai-je tendance à éviter les conflits ?



EXPRESSION DU DÉSACCORD

Suis-je à l'aise pour exprimer un désaccord ?



RECADRAGE CONSTRUCTIF

Ai-je déjà recadré un collègue de façon constructive ?

Ce diagnostic permet de fixer des axes de progression individuels.

PLAN D'ACTION INDIVIDUEL POUR PROGRESSER EN ASSERTIVITÉ

Sur la base de l'analyse précédente, chaque apprenant rédige un plan d'action court :

IDENTIFIER UNE SITUATION

Une situation professionnelle à aborder différemment

CHOISIR UN OUTIL

Un outil ou technique qu'il s'engage à utiliser (message en "je", DESC...)

DÉFINIR UN OBJECTIF

Un objectif de progression sur 1 mois (ex : savoir dire non sans culpabiliser)

POINT À RETENIR SUR L'ENTRAÎNEMENT

À retenir L'assertivité ne s'apprend pas uniquement en théorie. Elle se développe par l'entraînement, l'analyse réflexive et la mise en situation.



CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre a permis d'ancrer les compétences d'assertivité dans des contextes professionnels réels : désaccords, refus, recadrage. Grâce à des mises en situation, une auto-analyse et des plans de progrès personnalisés, l'étudiant développe une capacité d'adaptation comportementale essentielle à la vie en entreprise.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS (EN FRANÇAIS)

1. *L'art de communiquer avec tact* – Florence Vertanessian, Éditions Eyrolles, 2021
2. *Savoir dire non avec tact et fermeté* – Frédéric Fanget, Éditions Odile Jacob, 2018

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- L'assertivité s'exerce dans des situations concrètes comme le désaccord ou le recadrage.
- Refuser une demande peut être une forme de responsabilité professionnelle.
- Le feedback assertif repose sur une méthode structurée comme DESC.
- Les jeux de rôle permettent d'expérimenter différents styles de communication.
- L'auto-évaluation favorise un apprentissage durable et personnalisé.
- L'entraînement est essentiel pour passer de la théorie à la pratique.

SOURCES

- Vertanessian, F. (2021). *L'art de communiquer avec tact*. Eyrolles
- Fanget, F. (2018). *Savoir dire non avec tact et fermeté*. Odile Jacob
- Institut Européen de Développement Humain (2020) – *Manuel de communication assertive*
- Publications APEC (2022) – Gérer les conflits et tensions en entreprise

ENCADRÉ – EXERCICE D'APPLICATION

Exercice pratique – Mise en situation assertive

Contexte : Un collègue vous demande de relire en urgence un rapport ce soir, alors que vous avez déjà deux deadlines à honorer.

Question : Quelle est la formulation assertive la plus appropriée ? A. "Ce n'est pas mon problème, débrouille-toi !" B. "D'accord, je vais le faire même si je n'ai pas le temps." C. "Je comprends ta demande, mais je suis engagé sur deux livrables urgents. Je peux te proposer un créneau demain matin."

RÉPONSE À L'EXERCICE D'APPLICATION

Réponse attendue : C

Justification : La réponse C respecte les trois principes de l'assertivité :

- Elle reconnaît la demande de l'autre.
- Elle affirme ses propres limites.
- Elle propose une solution alternative constructive.

CHAPITRE 3 - EXPRIMER UN DÉSACCORD AVEC DIPLOMATIE

CONTEXTE PROFESSIONNEL DU DÉSACCORD

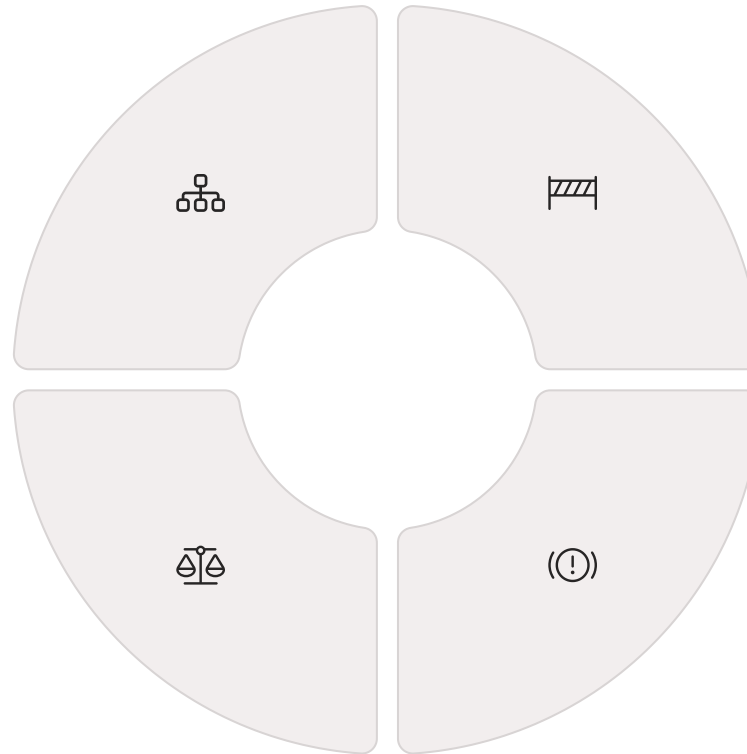
Dans les environnements professionnels, comprendre le contexte du désaccord est essentiel pour maintenir des relations de travail productives.

POURQUOI LES DÉSACCORDS SONT INÉVITABLES

Dans les environnements collaboratifs ou hiérarchiques, les désaccords font partie intégrante du fonctionnement organisationnel. Ils reflètent la diversité des perspectives et des expertises.

L'ÉQUILIBRE NÉCESSAIRE

Exprimer un désaccord exige un équilibre entre courage relationnel, clarté du message et respect de l'autre pour préserver la relation professionnelle.



LES FREINS À L'EXPRESSION

Peur du conflit, hiérarchie, culture d'entreprise... Ces obstacles mènent souvent à la frustration, la suradaptation ou le retrait, nuisant à la performance collective.

RISQUES D'UN DÉSACCORD MAL EXPRIMÉ

Un désaccord mal formulé peut détériorer les relations professionnelles, créer des malentendus et compromettre l'atteinte des objectifs communs.

Le désaccord professionnel n'est pas une faute mais une réalité organisationnelle. C'est la manière dont il est exprimé qui détermine son impact.

POURQUOI LES DÉSACCORDS SONT INÉVITABLES

DIVERSITÉ DES PERSPECTIVES

Dans toute organisation, les divergences de points de vue, de priorités ou d'approches sont naturelles.

COMPLEXITÉ ORGANISATIONNELLE

Elles reflètent la richesse des compétences, la complexité des situations à gérer et les objectifs parfois contradictoires.

OPPORTUNITÉ D'INNOVATION

Le désaccord, loin d'être un échec, peut être une opportunité d'innovation s'il est exprimé avec tact et fermeté.

EXPRIMER UN DÉSACCORD PROFESSIONNELLEMENT

- Dans les environnements collaboratifs ou hiérarchiques, exprimer un désaccord sans rompre la communication est une compétence stratégique. Cette aptitude distingue les professionnels capables de faire avancer les discussions de manière constructive.
- Cela permet de défendre un point de vue, de poser des limites ou d'apporter une alternative, tout en préservant la relation de travail. L'objectif n'est pas d'imposer son opinion, mais d'enrichir la réflexion collective.
- La formulation d'un désaccord professionnel nécessite un équilibre entre fermeté sur le fond et respect dans la forme. Choisir le moment, le lieu et les mots appropriés augmente considérablement les chances d'être entendu.
- Les désaccords bien exprimés peuvent devenir des catalyseurs d'innovation et d'amélioration des processus. Ils permettent d'éviter les pièges du conformisme et de la pensée de groupe qui limitent la créativité organisationnelle.

Pour exprimer efficacement un désaccord, privilégiez les faits aux jugements, utilisez le "je" plutôt que le "tu/vous" accusateur, et proposez systématiquement des solutions alternatives concrètes. Cette approche transforme le désaccord en opportunité d'amélioration plutôt qu'en source de conflit.

POINTS CLÉS À RETENIR

RÉALITÉ ORGANISATIONNELLE

Le désaccord professionnel n'est pas une faute mais une réalité organisationnelle. C'est la manière dont il est exprimé qui détermine son impact.

OPPORTUNITÉ D'AMÉLIORATION

Un désaccord bien exprimé peut devenir une source d'innovation et d'amélioration des processus collectifs.

ÉQUILIBRE NÉCESSAIRE

L'expression d'un désaccord exige un équilibre entre courage relationnel, clarté du message et respect de l'autre.

COMPÉTENCE STRATÉGIQUE

Savoir exprimer un désaccord sans rompre la communication est une compétence professionnelle essentielle dans tout environnement collaboratif.

LES FREINS À L'EXPRESSION D'UN DÉSACCORD

Beaucoup d'individus n'osent pas exprimer leurs désaccords. Cela peut être lié à :



LA PEUR DU CONFLIT OU DU JUGEMENT

La crainte des réactions négatives et des conséquences relationnelles freine l'expression des opinions divergentes.



UNE POSITION HIÉRARCHIQUE PERÇUE COMME DOMINANTE

Le déséquilibre de pouvoir peut intimider et réduire la capacité à exprimer un point de vue différent.



UN MANQUE D'OUTILS POUR FORMULER UN AVIS DIVERGENT

L'absence de techniques de communication adaptées limite la capacité à exprimer un désaccord de façon constructive.

LES CONSÉQUENCES D'UN DÉSACCORD NON EXPRIMÉ

FRUSTRATION

Sentiment d'impuissance face à l'impossibilité d'exprimer son point de vue.



SURADAPTATION

Conformité excessive aux attentes perçues, au détriment de ses propres convictions.



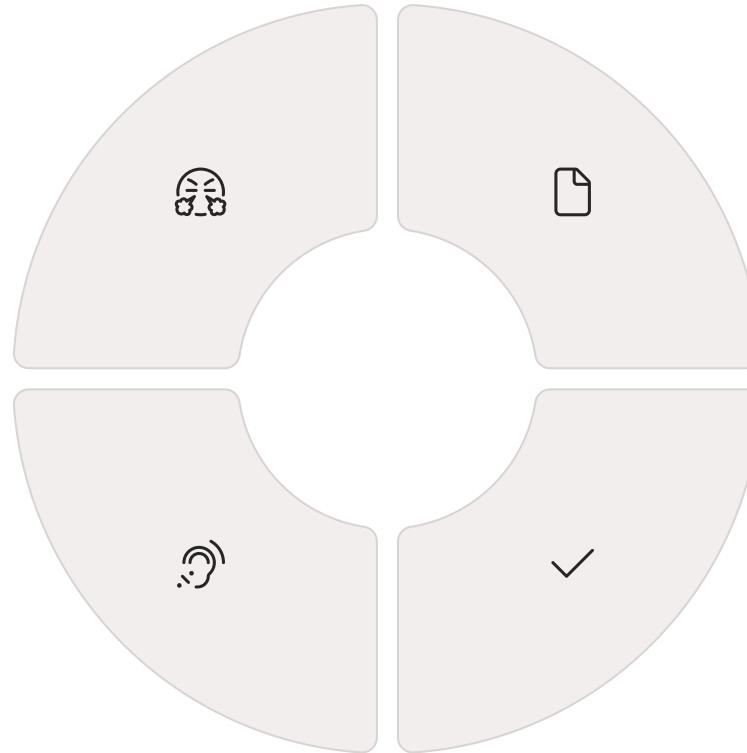
POSTURE ASSERTIVE

Voie médiane entre le silence et l'opposition frontale.



RETRAIT

Désengagement et mise en retrait des interactions professionnelles.



Ces comportements nuisent à la performance collective et à la qualité de vie au travail. La posture assertive offre une voie médiane entre le silence et l'opposition frontale.

RISQUES D'UN DÉSACCORD MAL EXPRIMÉ

Méthode DESC

Décrire	Les faits sans opinion, sans généralisation et sans jugement de valeur	"Je constate que je n'ai pas reçu le dossier X alors que nous étions d'accord pour que je le transmette à 17h à Barbara"
Exprimer	Ses sentiments dire "je" et non "vous"	"Je me sens agacé car je ne peux pas livrer le travail attendu à Barbara et son équipe"
Spécifier	La solution faire suggérer suggérer	"Quelles solutions proposes-tu ?"
Conclure	Positivement avec les conséquences pour le collaborateur et l'équipe	"Nous allons donc pouvoir corriger ce retard en agissant ainsi"



EXPRESSION AGRESSIVE

Un désaccord exprimé avec agressivité ou ironie peut déstabiliser l'autre et détériorer la relation professionnelle.



FORMULATION IMPRÉCISE

Un désaccord mal formulé (trop flou, trop indirect) peut ne pas être pris en compte par l'interlocuteur.



APPROCHE RECOMMANDÉE

La formulation du désaccord doit être structurée, factuelle, et orientée vers la recherche de solution.

Ces bonnes pratiques permettent d'éviter que le désaccord soit interprété comme de la mauvaise volonté et qu'il génère de la méfiance entre collaborateurs.

À RETENIR

Exprimer un désaccord exige un équilibre entre :



COURAGE RELATIONNEL

Oser exprimer sa position différente même dans un contexte hiérarchique ou face à un consensus.



CLARTÉ DU MESSAGE

Formuler son désaccord de façon structurée, factuelle et compréhensible pour tous.



RESPECT DE L'AUTRE

Maintenir une attitude constructive qui préserve la relation professionnelle.

LES MÉTHODES POUR FORMULER UN DÉSACCORD DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

LA MÉTHODE CRC

Constat, Ressenti, Contre-proposition

LA TECHNIQUE DE LA REFORMULATION ASSERTIVE

Comprendre et proposer une alternative

LE "NON" DIPLOMATIQUE

Refuser tout en proposant une réflexion commune

LA MÉTHODE CRC : CONSTAT, RESSENTI, CONTRE-PROPOSITION

Cette méthode est simple et adaptée à un cadre professionnel :



CONSTAT

Décrire la situation de manière factuelle et neutre



RESSENTI

Exprimer ce que cela implique pour soi (impact, problème)



CONTRE-PROPOSITION

Avancer une alternative concrète et réaliste

Exemple : "Nous avons organisé deux réunions sur ce projet sans inviter le service juridique (Constat). Je suis inquiet car cela fragilise la conformité du dossier (Res senti). Serait-il possible d'intégrer un juriste aux prochaines réunions ? (Contre-proposition)"

EXEMPLE D'APPLICATION DE LA MÉTHODE CRC

La méthode CRC permet d'exprimer un désaccord de manière structurée et constructive. Voici comment l'appliquer efficacement dans différents contextes professionnels :

CONSTAT

"Nous avons organisé deux réunions sur ce projet sans inviter le service juridique."

Principe : Décrire la situation de façon factuelle, sans jugement ni accusation.

À éviter : "Vous avez encore oublié d'inviter le juridique, c'est inacceptable."

Autre exemple : "Le document a été finalisé hier sans intégrer les modifications que j'avais suggérées la semaine dernière."

RESSENTI

"Je suis inquiet car cela fragilise la conformité du dossier."

Principe : Exprimer l'impact concret sur vous ou sur le projet, sans dramatiser.

À éviter : "Ça me met en colère que personne ne pense aux conséquences."

Autre exemple : "Je suis préoccupé car sans ces modifications, le rapport pourrait manquer d'éléments essentiels pour la présentation de demain."

CONTRE-PROPOSITION

"Serait-il possible d'intégrer un juriste aux prochaines réunions ?"

Principe : Proposer une solution concrète et réalisable qui répond au problème identifié.

À éviter : "Il faudrait tout recommencer correctement."

Autre exemple : "Pourrions-nous prévoir 30 minutes demain matin pour intégrer ces modifications avant la présentation finale ?"

L'efficacité de cette méthode repose sur son équilibre entre l'affirmation de sa position et le maintien d'une relation professionnelle constructive. Elle permet d'exprimer clairement un désaccord tout en ouvrant la porte à une résolution collaborative.

Cette approche est particulièrement utile dans les situations tendues ou face à des interlocuteurs peu réceptifs aux critiques directes.

LA TECHNIQUE DE LA REFORMULATION ASSERTIVE



ÉCOUTER

Prêter attention à ce que dit l'interlocuteur avec une intention réelle de compréhension.



REFORMULER

Reformuler ce que dit l'interlocuteur pour montrer qu'on l'a écouté et compris.

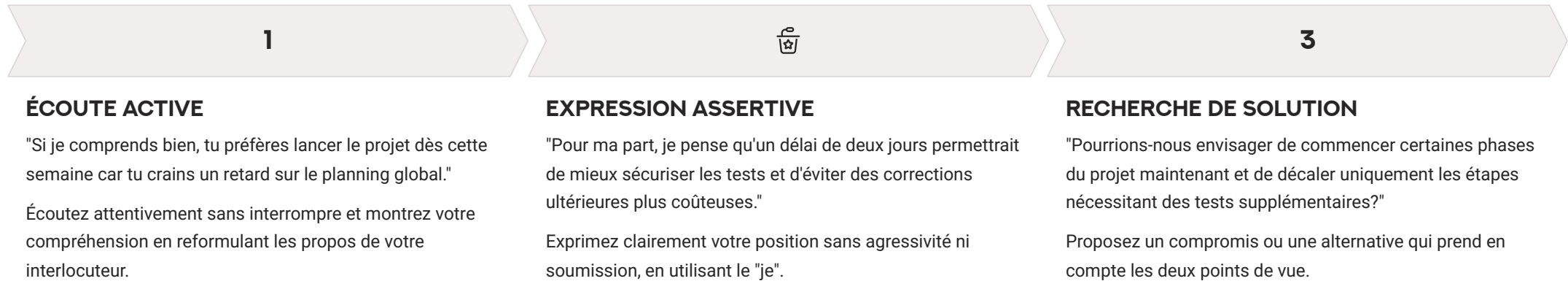


EXPRIMER

Exprimer son désaccord tout en montrant une intention de collaboration, ce qui désamorce les tensions.

Reformuler ce que dit l'interlocuteur avant d'exprimer son désaccord permet de montrer qu'on l'a écouté et compris, même si on ne partage pas son point de vue. Cela désamorce les tensions et montre une intention de collaboration.

LA TECHNIQUE DE LA REFORMULATION ASSERTIVE



La reformulation montre que vous avez écouté avant d'exprimer votre point de vue différent. Cette méthode en trois temps permet de désarmer les tensions tout en maintenant une communication constructive.

EXEMPLE CONCRET

Contexte : Désaccord sur le délai de livraison d'un projet marketing

- **Collègue** : "On doit absolument finaliser la campagne pour vendredi, le client l'attend."
- **Vous (écoute)** : "Je comprends que le délai est important pour toi et que le client attend cette livraison pour vendredi."
- **Vous (expression)** : "De mon côté, je constate que les visuels principaux nécessitent encore des ajustements importants pour être conformes à la charte graphique."
- **Vous (solution)** : "Que dirais-tu d'envoyer vendredi une version préliminaire avec les éléments déjà validés, puis la version complète lundi? Je peux préparer un message expliquant notre démarche qualité au client."

La reformulation assertive n'est pas une technique de manipulation, mais un outil pour favoriser une communication authentique et efficace, même en situation de désaccord.

LE "NON" DIPLOMATIQUE DANS UNE SITUATION DE DÉSACCORD

DISTINGUER L'IDÉE DE LA PERSONNE

Refuser une décision ou une orientation est parfois nécessaire. Il convient alors de distinguer l'opposition à une idée de l'opposition à une personne.

QUESTIONNER CONSTRUCTIVEMENT

Formuler un questionnement qui ouvre la réflexion plutôt qu'une opposition frontale.

ARGUMENTER CLAIREMENT

Le "non" peut s'accompagner d'un argument clair qui explique votre position de façon objective.

POSER DES CONDITIONS

Proposer une condition qui permettrait d'envisager positivement la proposition initiale.



LE "NON" DIPLOMATIQUE EN PRATIQUE

Voici un exemple concret de formulation diplomatique d'un désaccord professionnel :

EXEMPLE DE "NON" DIPLOMATIQUE

"Je ne suis pas favorable à l'externalisation de ce volet à ce stade. Pouvons-nous d'abord en évaluer les conséquences budgétaires ensemble ?"

Cette formulation permet d'exprimer clairement un désaccord tout en proposant une alternative constructive.

À RETENIR

Formuler un désaccord, ce n'est pas dire non à l'autre, mais dire oui à une vision différente, dans une logique de co-construction.

L'expression d'un désaccord professionnel est une opportunité d'enrichissement mutuel qui permet d'éviter les non-dits et les frustrations ultérieures.

Les techniques comme la méthode CRC et la reformulation assertive transforment un potentiel conflit en dialogue constructif qui renforce la relation professionnelle.

Un "non" diplomatique bien formulé n'est pas un refus, mais une invitation à explorer ensemble d'autres possibilités et perspectives.

ENTRAÎNEMENT PRATIQUE À L'EXPRESSION DU DÉSACCORD

Mettre en pratique les techniques apprises pour exprimer un désaccord de façon constructive

EXERCICE GUIDÉ – RÉÉCRITURE D'UN MESSAGE CONFLICTUEL

Transformez des formulations négatives en expressions constructives du désaccord

Exemple : "Tu fais encore n'importe quoi avec ce rapport !" → ?

JEU DE RÔLE – SIMULATION DE RÉUNION

Pratiquez l'expression du désaccord dans des situations professionnelles simulées avec points de vue divergents

AUTO-ÉVALUATION – MON RAPPORT AU DÉSACCORD

Analysez votre approche personnelle face aux situations de désaccord et identifiez vos axes d'amélioration

L'entraînement à l'expression du désaccord est essentiel pour gagner en aisance, éviter les malentendus et renforcer la coopération dans les désaccords.

EXERCICE GUIDÉ – RÉÉCRITURE D'UN MESSAGE CONFLICTUEL

Objectif : partir d'un message agressif ou passif, et le reformuler de manière assertive, selon la méthode CRC.

MESSAGE AGRESSIF

Identification d'un message problématique contenant des reproches ou des jugements.

Exemple : "Tu fais encore n'importe quoi avec ce rapport !"

APPLICATION MÉTHODE CRC

- **Constat** : Observer les faits objectifs
- **Ressenti** : Exprimer son émotion
- **Contre-proposition** : Suggérer une solution

MESSAGE ASSERTIF

Reformulation constructive qui préserve la relation professionnelle.

Exemple : "J'ai remarqué plusieurs erreurs dans le rapport. Je suis préoccupé par l'impact sur notre présentation. Pourrions-nous le réviser ensemble ?"

EXEMPLE GUIDÉ - RÉÉCRITURE D'UN MESSAGE CONFLICTUEL



MESSAGE INITIAL

"Tu fais encore n'importe quoi avec ce rapport !"

Message problématique contenant des reproches et un jugement de valeur. Ton accusateur et peu constructif.



RÉÉCRITURE AVEC MÉTHODE CRC

"Le rapport transmis contient encore des données de février (Constat). Je crains que cela crée une confusion pour l'audit (Ressenti). Peux-tu l'actualiser avec les données de mars avant validation ? (Contre-proposition)"

Application systématique de la méthode CRC pour transformer la critique en communication constructive.



RÉPONSE DU COLLABORATEUR

"Merci pour ton retour. Je comprends ton inquiétude concernant l'audit. J'ai effectivement utilisé un ancien modèle par erreur. Je vais actualiser les données immédiatement et te renvoyer le rapport corrigé avant 16h."

La formulation assertive permet d'obtenir une réponse positive et orientée vers la solution plutôt qu'une attitude défensive.



RÉSULTAT FINAL

Rapport corrigé dans les délais, relation professionnelle préservée, et amélioration de la qualité du travail sans conflit ni ressentiment.

La communication assertive a permis de résoudre efficacement le problème tout en renforçant la collaboration entre les parties.

Cet exemple illustre comment la transformation d'un message conflictuel en communication assertive peut non seulement résoudre le problème immédiat, mais aussi améliorer la qualité des relations professionnelles à long terme.

JEU DE RÔLE – SIMULATION DE RÉUNION AVEC POINTS DE VUE DIVERGENTS

Objectif : répartir les rôles dans une réunion où les intérêts divergent. Chaque apprenant doit exprimer un désaccord de manière constructive, puis recevoir un retour du groupe.

REPRÉSENTANT RH

Exprimer les préoccupations liées aux ressources humaines et au bien-être des employés, en utilisant les techniques vues précédemment.

REPRÉSENTANT COMMERCIAL

Défendre les objectifs commerciaux et la satisfaction client, en formulant des désaccords de façon diplomatique et constructive.

REPRÉSENTANT DIRECTION

Présenter la vision stratégique et les contraintes budgétaires, tout en restant ouvert aux solutions alternatives proposées.

L'évaluation portera sur la posture, la clarté, le ton et la recherche de solution commune malgré les divergences d'intérêts.

AUTO-ÉVALUATION – MON RAPPORT AU DÉSACCORD

À travers une grille d'auto-positionnement, identifiez vos réactions spontanées face au désaccord :



RETRAIT

Tendance à éviter la confrontation, garder le silence ou s'isoler face à un désaccord. Peut indiquer un manque de confiance ou une peur du conflit.



ATTAQUE

Réaction défensive ou agressive, tentative d'imposer son point de vue sans considérer celui de l'autre. Souvent motivée par un sentiment de menace.



ESQUIVE

Détournement du sujet, minimisation de l'importance du désaccord ou utilisation d'humour pour éviter d'aborder le fond du problème.



AFFIRMATION

Expression claire et respectueuse de son point de vue tout en écoutant celui de l'autre. Recherche de compromis et de solutions constructives.

Cette analyse permet de visualiser votre marge de progression vers plus d'assertivité dans les situations professionnelles de désaccord.

À RETENIR

L'entraînement à l'expression du désaccord est essentiel pour :



GAGNER EN AISANCE

Développer une confiance dans l'expression de points de vue divergents en contexte professionnel.



ÉVITER LES MALENTENDUS

Clarifier les positions et faciliter une compréhension mutuelle des préoccupations.



RENFORCER LA COOPÉRATION

Transformer les désaccords en opportunités de solutions créatives et consensuelles.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Exprimer un désaccord avec diplomatie n'est pas inné, mais cela s'apprend. Grâce à des méthodes structurées (CRC, reformulation), des outils de communication assertive et une posture d'écoute, il est possible de défendre ses idées tout en respectant les autres. C'est une compétence clef pour la résolution de conflits, la prise de décision et la crédibilité professionnelle.

LA MÉTHODE DESC L'ART DE COMMUNIQUER AVEC **RESPECT** ET FAIRE UN FEEDBACK **CONSTRUCTIF**

D	Décrire les faits • sans jugement, • sans généralisation, • sans interprétation	Je remarque que... Je constate que....
E	Exprimer son ressenti et/ou les conséquences que cela a. Parler au "Je"	Cela + verbe • complique, ralentit, diminue, etc... • me met en difficulté Je me sens...
S	Spécifier une demande Suggérer et faire suggérer les solutions possibles.	J'aimerais que... Peux tu....
C	Conclure positivement en montrant les conséquences pour chacun.	Cela permettra de....

Pour plus de contenu, [suivez moi](#)



Guillaume Guerra

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS (EN FRANÇAIS)

1. *Oser dire non – S'affirmer au quotidien* – Marie Haddou, Éditions Odile Jacob, 2017
2. *Les désaccords productifs* – Dominique Chalvin, Éditions ESF Sciences Humaines, 2020

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le désaccord est une situation normale en entreprise, qu'il faut apprendre à exprimer.
- Des outils existent : CRC (Constat, Ressenti, Contre-proposition), reformulation, conditionnement du refus.
- Savoir dire non fait partie de la posture assertive.
- Une communication constructive préserve les relations et renforce la crédibilité.
- L'entraînement par la simulation est indispensable.
- Une posture assertive valorise le dialogue sans soumission ni agressivité.

SOURCES

- Haddou, M. (2017). *Oser dire non*. Odile Jacob
- Chalvin, D. (2020). *Les désaccords productifs*. ESF
- Revue Management & Avenir (2021) – *L'expression du désaccord dans la communication d'équipe*
- Institut Repère (2022) – Guide de la communication assertive

ENCADRÉ – EXERCICE D'APPLICATION

Exercice pratique – Choix de formulation assertive

Situation : Votre manager propose de modifier un processus sans consulter les utilisateurs clés. Vous estimez que cette décision est risquée.

Question : Quelle formulation assertive est la plus adaptée ? A. "C'est une erreur, il ne fallait pas faire ça." B. "Je pense que ça peut fonctionner comme ça." C. "Je comprends votre volonté d'optimisation. Toutefois, cette décision aura un impact direct sur les utilisateurs. Peut-on envisager une phase de test avec eux avant généralisation ?"

Réponse attendue : C

Justification : La formulation C reprend la méthode assertive : reconnaissance de l'intention de l'autre, formulation du problème, proposition concrète de solution partagée.

PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivis ce cours sur "S'exprimer avec tact et clarté"

