

Élisabeth Durand-Mirtain

Assistant·e·s et Office Managers, visez l'excellence

Avec 50 exercices et autodiagnostic

Préface de
Shirley Maffre

DUNOD

Illustrations Flavie : Romain Millet (Rhum)

Couverture: *Misteratomic*, © Freepik.com

Mise en page: PCA-CMB

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077004-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À

Pascal, mon mari, qui m'a permis de m'épanouir professionnellement et qui est l'un des artisans de ma réussite.

Mes enfants, Romain et Thibaud, mes petits-enfants, Noah et Valentine, qui font de ma vie personnelle un enchantement qui contribue à ma réussite professionnelle.

Christine, instigatrice de ce livre, que je remercie pour l'opportunité.

Vous, assistant·e·s et office managers, que j'ai accompagnés depuis des d'années ; vous exercez un métier incontournable qui mérite la réussite.

SOMMAIRE

Préface	1
1. Cibler l'excellence	3
S'adapter aux différents interlocuteurs	4
Vivre les changements	15
Se fixer des objectifs de performance	26
Développer sa pensée créative	35
2. Gagner en reconnaissance	47
Faire le marketing de soi	48
Argumenter et convaincre	59
Communiquer positivement en situations délicates	67
3. Développer l'estime de soi	79
Prendre confiance en soi	80
Apaiser les conflits	90
Exploiter son potentiel	105
4. Positiver le stress	113
Faire face au stress professionnel et personnel	114
Gérer les émotions	126
5. Préserver son épanouissement personnel et son bien-être	145
Concilier vie privée et vie professionnelle	146
Conserver son optimisme	159
Soigner son hygiène de vie	165

PRÉFACE

Mes premiers recrutements de secrétaires et d'assistantes remontent à 1992, date à laquelle j'ai orienté ma carrière vers le conseil sur ces métiers. Le constat est simple. À l'époque, il s'agissait de valider les compétences de frappe et d'orthographe !

Mais que d'évolution ! En effet, tous les métiers ont été impactés par l'apparition d'Internet dans les années 1990-2000, par les 35 heures qui ont changé l'organisation du travail, par le rajeunissement des managers, par la mondialisation, par la crise, et j'en passe.

Pour autant, avec mon expérience, je suis convaincue et j'ai pu observer que **votre métier est l'un de ceux qui ont su le plus se renouveler et se transformer. Aussi ai-je envie de vous féliciter.** Rappelons-nous : au début des années 2000, certains annonçaient sa disparition.

Aujourd'hui, l'assistant-e et l'office manager doivent faire preuve d'adaptabilité, de proactivité tout en restant à « leur » place, faciliter la vie professionnelle et parfois personnelle de managers nomades, gérer des outils et logiciels de plus en plus complexes, parler au moins l'anglais, pouvoir travailler en et pour une équipe et ce au sein d'entreprises en perpétuel mouvement ! En plus, l'équilibre de la vie professionnelle et personnelle pèse dans l'efficacité, l'hygiène de vie a un impact sur la performance. C'est pour cela que développer une image positive et vivre les changements avec sérénité vise l'excellence.

Flavie, mise en scène dans ce livre, vous donne les éléments pour réussir et atteindre la performance.

Shirley Maffre

**Directrice du cabinet de recrutement et d'intérim Progressis (Paris IX^e)
Groupe Angela Mortimer plc.**

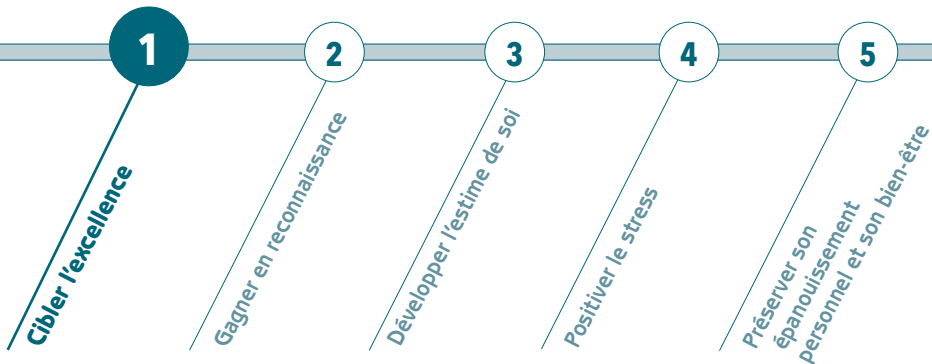


*« L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant.
L'excellence n'est pas une action mais une habitude »*

SOCRATE

1

Cibler l'excellence



Selon la définition, l'excellence est le degré de qualité qu'une personne ou une chose atteint dans le domaine qui est le sien, ou un travail fait au-delà des normes préalablement définies. Toute personne doit y accéder afin d'être qualifiée d'experte. Dans le métier d'assistant-e et d'office manager, de nombreux domaines couvrent cette excellence. C'est en bref une attitude adéquate pour une prestation de service optimale, de la motivation pour réaliser le travail avec un haut standard de qualité et également des objectifs de réussite comportant de l'exigence envers soi-même, donc envers l'entreprise.

L'excellence est un atout indéniable qui demande discipline personnelle et rigueur. C'est un état d'esprit qui se cultive et dont le plaisir est le carburant.

S'adapter aux différents interlocuteurs

► Flavie a du mal avec certains collaborateurs

Flavie ne comprend plus. Fabien a été recruté pour mettre en place la digitalisation de l'entreprise. Il travaille en étroite collaboration avec son manager. Flavie le trouve peu agréable depuis son arrivée dans le service. Elle qui est si compréhensive et si délicate doit faire attention à ses paroles et ses comportements. Elle fait pourtant ce qu'elle peut mais il ne lui témoigne aucune sympathie. Lorsqu'il lui adresse la parole, c'est pour lui donner un semblant d'ordre : « faites-moi passer le rapport des non-conformités s'il vous plait ». Elle a mis en place une procédure d'intégration afin qu'il se sente à l'aise rapidement. Pourtant, elle le sent bien : le courant ne passe pas. Flavie le trouve trop direct, l'important pour lui c'est d'agir. Il met toute son énergie dans le travail et il est toujours le premier à trouver une solution aux problèmes. Elle l'aide le plus possible, il semble indifférent. Il lui adresse de simples « merci », sans plus. Il y a aussi la jeune stagiaire en première année de BTS dont elle est la tutrice, Valentine. Cette dernière est tellement organisée qu'elle en devient rigide aux yeux de Flavie. Elle a sans cesse besoin de procédures ou de modes d'emploi, auxquels elle se conforme sans réfléchir, comme si elle avait peur de se tromper. Elle communique peu – voire pas – et travaille dans son coin. À 12 heures 30 précises, elle part déjeuner seule et revient pile à 13 heures 30 pour reprendre le travail. Flavie l'a invitée à partager le repas aujourd'hui à 13 heures, elle a décliné gentiment : « j'ai peur que 13 heures soit trop tard pour déjeuner ». Comme si à une demi-heure près, cela avait une conséquence !



Flavie cherche à comprendre mais espère que ces situations ne deviendront pas intenable.

Développer sa capacité d'adaptation tout en respectant sa propre personnalité

Charles Darwin¹ a dit : « ce ne sont pas les espèces les plus fortes ni les plus intelligentes qui survivent, ce sont celles qui savent s'adapter ». L'adaptation est une compétence essentielle de survie au travail ; qui plus est pour le métier. Elle requiert de la flexibilité. En effet, la vie professionnelle expose à des comportements variés. Correctement appréhendés, la communication et le travail sont meilleurs. Les comportements sont un mélange de caractéristiques innées et d'ajustements dans une situation de communication.

L'adaptation est l'aptitude développée par l'individu pour donner des réponses variées selon les types de personnalités et pour préserver la relationnel malgré les différences. C'est se protéger et être plus attentive à ses besoins. C'est pratiquer une rupture de valeurs, instaurer de nouvelles règles du jeu et de nouveaux rapports avec les autres. Ce n'est pas modifier ce que l'on est, ni se transformer. Même si par besoin de bien-être

1. (1809-1882). Naturaliste et paléontologue anglais qui a formulé l'hypothèse selon laquelle toutes les espèces vivantes ont évolué au cours du temps à partir d'un seul ou quelques ancêtres communs grâce au processus connu sous le nom de sélection naturelle.

personnel, on tente de ressembler le plus près possible aux autres, dans l'espoir qu'ils nous reconnaissent ou nous aiment. Personne ne demande à s'identifier à Leonard Zelig¹ ! S'adapter c'est plutôt affirmer ses particularités et ses différences, et donc les connaître et les reconnaître chez les autres. C'est rectifier un comportement ou un fonctionnement pour faire face à un enjeu.

Le processus d'adaptation se développe en trois phases² :

- Phase 1 : la prise de conscience, appelée dégel.
Pendant cette période, il y a augmentation des tensions et de l'anxiété. C'est le moment favorable pour observer et écouter les réactions de l'autre.
- Phase 2 : la mise en place de nouvelles pratiques, appelée transition.
Étape pendant laquelle les comportements sont ajustés et les habitudes abandonnées.
- Phase 3 : la stabilisation, appelée regel.
Phase finale du processus car les nouvelles façons de faire ou de communiquer sont devenues naturelles.

Flavie aura à cœur de respecter ce processus afin de pérenniser son adaptation aux différentes personnalités rencontrées.

Identifier les caractéristiques de la personnalité de son interlocuteur

Pourquoi a-t-elle du mal à comprendre et à communiquer avec Fabien et Valentine ? Elle trouve la réponse dans plusieurs facteurs :

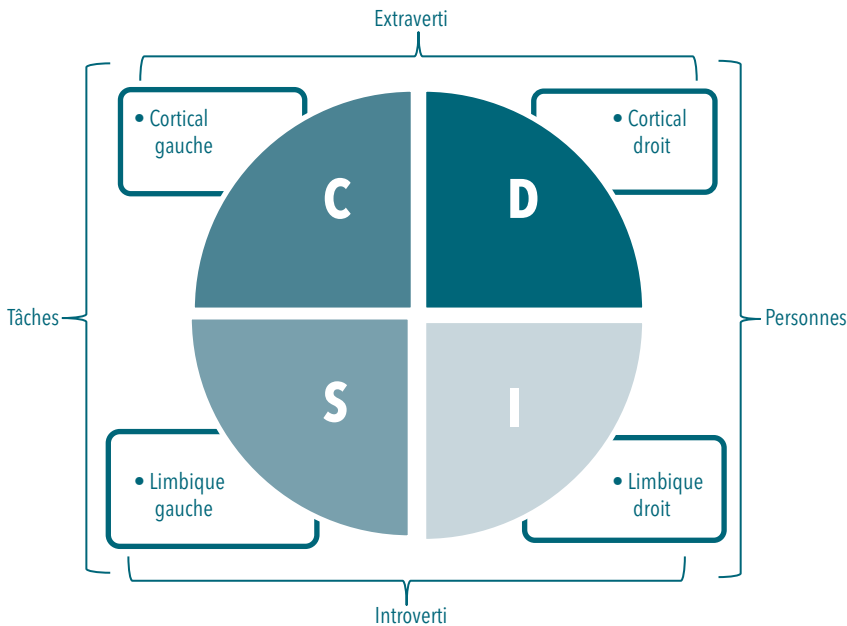
- Ils n'adhèrent pas à ses idées et ne le lui disent pas. Est-ce que le fait de déjeuner avec Valentine était judicieux ?
- Leur mode de fonctionnement est opposé au sien. Est-ce que l'organisation décrite dans la procédure d'intégration convient au mode de travail de Fabien ?
- Certains de ses comportements les mettent mal à l'aise. Est-ce que l'aide et la sollicitude qu'elle porte à Fabien ne le gênent pas ?

1. Personnage du film de Woody Allen (1983), baptisé « homme caméléon ».
2. Modèle psychosociologique de Lewin.

Deux personnalités qui ne s'accordent pas révèlent des traits de caractère, des attitudes et un vocabulaire spécifiques à leur type car nul ne choisit d'être pointilleux, sensible ou méfiant... aux yeux d'autrui.

La première chose à faire est d'accepter l'autre tel qu'il est. Puis, repérer ce qui est primordial pour lui, l'écouter parler, observer son langage non verbal et enfin chercher à comprendre ce qui est sous-entendu dans son comportement. L'adaptation consiste à s'accorder sur les caractéristiques propres à chacun, puis le mode de communication.

Le Docteur William Moulton Marston¹ a mis au point un modèle, résultat d'études sérieuses, qui a pour objectif d'identifier les caractéristiques, les composantes verbales et non verbales de quatre profils. Ce modèle explique l'impact des émotions sur les comportements qu'il décrypte et analyse. Il porte le nom de DISC pour Dominance, Influence, Stabilité et Conformité.



Le modèle DISC

1. (1893-1947). Juriste et psychologue, a créé le modèle DISC, outil d'analyse des comportements qui aide à mieux se connaître et mieux comprendre les autres.

Même si chacun reste unique, voit le monde à sa façon et possède un type propre, les comportements et le mode de communication diffèrent. Chaque type possède son propre langage verbal et non verbal qu'il utilise comme il aimerait qu'on lui parle, ses comportements, ses arguments, ses besoins, etc. La capacité d'adaptation est démontrée lorsqu'il y a ajustement de ces éléments à autrui.

Il n'y a ni bon ni mauvais fonctionnement chez les personnes, seulement des différences entre elles. Chaque individu possède un profil propre qui se développe selon ses filtres personnels (éducation, activité professionnelle, etc.).

Le profil est connu puis reconnu chez les autres, la communication est plus efficace et l'adaptation plus facile.

Caractéristiques des types de personnalités

Le type « Dominant », l'opérationnel : ce type est associé à la couleur rouge (le feu). Il est orienté vers les objectifs et les résultats et raisonne par stratégie. Il démontre des aspects fonceur, direct, indépendant, décidé, parfois distant. Il possède l'esprit de compétition. Il affronte des défis personnels.

– Ses points forts : grâce à son énergie, il se donne les moyens d'atteindre ses objectifs, il gère bien les obstacles sur sa route et il prend les initiatives.

– Ses points de vigilance : son souci de se faire remarquer et son manque de volonté lorsque les tâches sont répétitives.

Le type « Influent », le créatif : il est caractérisé par la couleur jaune (le soleil) qui signifie l'enthousiasme. Tourné vers les personnes, il se soucie de leur bien-être. Il délègue beaucoup et il sait mettre en relation les personnes en cas de difficulté. C'est pour cela que son réseau est vaste et qu'il l'entretient. Il se passionne vite pour les nouveautés, voire des gadgets.

– Ses points forts : le travail en équipe et les projets. D'un contact facile, il est démonstratif et il déclenche des échanges et s'adapte aux divers environnements.

– Ses points de vigilance : son souci de plaire aux autres et d'être le centre des attentions le contraint à éviter la solitude.

Le type «Stable», l'humaniste : il est représenté par la couleur verte (la nature). Il est, comme le type «Influent», tourné vers les autres mais se montre plus relationnel. Pour lui, le besoin de sécurité est tellement fort qu'il préfère travailler de manière routinière. Calme et modeste, il parle doucement. Il ne prend la parole que lorsque cela lui paraît utile.

– Ses points forts : Il est humble et fort à la fois car d'une part il n'aime pas être mis en avant et d'autre part il sait encaisser les coups. Il a à cœur d'apprendre et connaître les autres.

– Ses points de vigilance : la pression et le stress le bloquent dans ses actions. Il prendra donc trop de temps pour analyser les situations.

Le type «Conforme», le scientifique : le bleu (la lucidité) est la couleur caractéristique de ce type. Axé sur les tâches, il attache de l'importance aux détails. Précis, rigoureux et analytique, il doit trouver une logique aux choses pour y adhérer. Ses écrits et ses propos sont complets et très informés. Il met toutes les chances de son côté pour éviter de faire des erreurs.

– Ses points forts : il est respectueux des règles, des normes et des procédures. Observateur, il détecte vite les failles et les défauts.

– Ses points de vigilance : comme il préfère travailler seul, il apprécie peu le travail d'équipe. S'il y est contraint, il peut les retarder car il souhaite avoir toutes les informations avant de se décider.

Quelles sont les caractéristiques, et donc les types, de Flavie, Valentine et Fabien ? Le savoir est un important avantage pour recueillir les informations des autres, prendre une décision, expliquer l'impact des comportements sur les relations interpersonnelles et ainsi s'adapter avec aisance.

S'adapter en modifiant son style de communication

Flavie a bien remarqué ses difficultés à entrer en communication avec Fabien et Valentine, alors qu'elle n'a pratiquement aucun souci avec son manager, Stéphanie, et bien d'autres. Fabien la paralyse et, de ce fait, les mots ne sortent pas. Valentine la surprend et la rend perplexe, elle ne sait pas comment lui parler. Rien de plus normal, ils n'appartiennent pas au même type de personnalité et, donc, au même style de communication.

La maîtrise des codes verbaux, para-verbaux et non verbaux de leur type de personnalité va l'aider à s'adapter. Flavie possède également son propre style visible au travers de ses comportements.