



COMMUNICATION - COACHING D'ÉQUIPES
GRAPHOLOGIE - ORIENTATION & RH
www.victoire-degez-conseil.fr

La gentillesse... Force ou faiblesse?

Florence est une manager dévouée pour ses équipes et engagée dans ses projets. Souvent taradée par des doutes sur sa valeur et ses compétences, elle s'investit toujours plus, craignant de ne pas en faire assez. Elle a pourtant un magnifique CV : sortie d'une école de commerce renommée, elle a enchaîné les postes prestigieux au sein d'une entreprise du Cac 40. Quand on l'interroge sur son parcours, elle impressionne par sa modestie et sa simplicité. Elle n'a pas senti de plafond de verre et s'en étonne, elle qui a pourtant vu certains de ses collègues glisser de plus ou moins discrètes peaux de bananes pour accéder à certains postes convoités. Comment est-elle arrivée jusque-là avec cette déconcertante image de facilité ? Ceux qui parlent d'elle semblent admiratifs avec une pointe parfois marquée de jalousie. Tout semble réussir à cette jeune femme qui a déjà réalisé de beaux projets et qui semble épanouie dans sa vie personnelle autant que professionnelle. Et en plus, elle est sympathique et bienveillante ! Son leadership est respectueux des talents de chacun car elle sait à la fois aider et responsabiliser ses collaborateurs.



Si ses interlocuteurs sont frappés par son intelligence et sa clairvoyance sur les problèmes, aucun ne perçoit ses inquiétudes. Florence renvoie une image solide alors que ses certitudes se fissurent quotidiennement sur de nombreux sujets. Florence souffre à la fois d'une distorsion de son image et

d'un sentiment d'illégitimité profondément ancré en elle. Toute son enfance, elle s'est attachée à mériter une affection parentale au travers de ses résultats scolaires qui n'étaient jamais suffisants au regard de l'exigence de son père. En outre, il ne lui suffisait pas d'être première de classe, il fallait aussi racheter ses performances aux yeux de ses camarades en étant la plus sympa et la plus aidante de sa classe. Au fond, une peur d'être rejetée, du monde des adultes à cause d'incapacités fantasmées et du monde des enfants en raison de ses talents, a nourri chez Florence un mécanisme d'hyperadaptation qui lui a permis de gérer cette situation absurde faite d'injonctions paradoxales. Son besoin naturel d'être aimée de façon inconditionnelle et sa peur d'être rejetée l'ont poussé à développer un comportement d'approbation qui a étouffé son vrai moi et ses désirs profonds, avec la croyance que si elle s'affirme, elle sera rejetée. C'est le besoin d'appartenance et d'affection qui a poussé petit à petit Florence à renoncer à satisfaire ses propres besoins au profit de ceux des autres sans se douter que par ce processus, elle sacrifiait sa vraie personnalité, sa créativité propre et qu'elle endossait un faux self, sorte de masque social lisse et conforme aux attendus de l'environnement. L'hyperadaptation chez cette jeune femme brillante est devenue une protection qui lui évite de souffrir du rejet ou de la critique. Mais depuis l'enfance ce mécanisme lui réclame un prix exorbitant : le renoncement à soi pour être aimée des autres. Si l'hyperadaptation permet de développer de grandes qualités humaines et sociales - qui prouvent aussi qu'elle n'est pas mauvaise en soi - elle n'en demeure pas moins coûteuse et étouffante lorsqu'elle est inconsciente et systématique. Au lieu d'être une caractéristique de facilitation relationnelle, que chacun active de temps à autre pour huiler les relations sociales et professionnelles, elle prend les commandes de la personnalité et crée un système envahissant. Ainsi, c'est toujours Florence qui prend les dossiers dont personne ne veut, qui fait des efforts sur elle pour maintenir le consensus ou qui propose son aide, même lorsqu'il n'y a aucune réciprocité. Petite déjà, alors qu'elle était première de classe, les cancren lui extorquaient ses devoirs de première de classe pour les recopier sans scrupule. Elle taisait sa frustration et sa colère pour faire oublier les « Madame Parfaite » entendus çà et là. Trop peur de s'affirmer et d'apparaître la Léonie Gratin du groupe. Ainsi, Florence a développé une sorte de honte de ses dons, un comportement couleur de muraille qui lui a permis de se fondre dans le paysage sans être la cible de l'agressivité et de l'envie des autres. Encore aujourd'hui, à mi-course de sa carrière, elle hésite à demander une promotion, à candidater à un poste convoité ou à refuser un deal désavantageux. Comme si elle devait inconsciemment se racheter toute son existence et éviter de faire des vagues.

Ses équipes, si elles la trouvent particulièrement dévouée, sont parfois agacées parce qu'elles n'ont pas toujours le sentiment d'être défendues devant leur grand chef et vis-à-vis des autres équipes. Le refus du conflit l'oblige à s'incliner et ses troupes avec, y compris lorsque cela n'est pas juste, ou bien à s'écraser lorsque les autres s'attribuent ses mérites. Sans s'en rendre compte et malgré son évidente bonne volonté, de cette façon, Florence freine la coopération au sein même de ses équipes. La gentillesse n'est pas de la faiblesse. Ce qu'elle prend parfois pour la magnanimité – laissons faire ! - est en fait un manque de courage. Celui de s'affirmer.

Dans les années 70, plusieurs chercheurs américains, les Dr Clayton Lafferty et Cooke notamment, ont identifié les comportements propices à la coopération dans les équipes et ceux qui étaient des freins. Sans être mauvais en soi ou toxiques, ils se révèlent défensifs, c'est-à-dire qu'ils ont pour fonction de protéger la personne mais ils font perdre de l'efficacité à l'équipe. Au travers du Circomplexe, un graphique circulaire, ces chercheurs ont recensé douze grands styles de pensée habituels qui influencent nos actions.

Quatre d'entre eux sont constructifs :

- « **Réalisation** » signe d'une personnalité engagée, ambitieuse et réaliste.
- « **Réalisation de soi** » signe d'une personnalité audacieuse, créative et respectueuse.
- « **Humanisme et aide** » signe d'une personnalité aidante et constructive.
- « **Affiliation et sociabilité** » signe d'une personnalité coopérative et amicale.

Quatre d'entre eux sont défensifs passifs :

- « **Approbation** » signe d'une personnalité qui dit oui tout le temps et ne s'affirme pas.
- « **Conventionnalisme** » signe d'une personnalité qui suit les règles sans se poser de question.
- « **Dépendance** » signe d'une personnalité qui suit les autres et qui veut plaire à tout le monde.
- « **Évitement** » signe d'une personnalité qui espère que les problèmes se résoudre tout seuls.

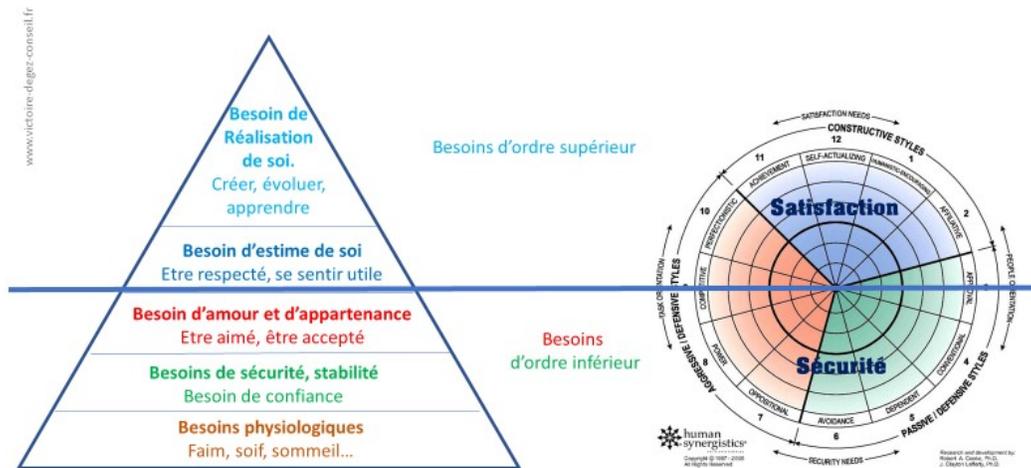
Quatre d'entre eux sont défensifs agressifs :

- « **Opposition** » signe d'une personnalité critique qui contredit systématiquement.
- « **Pouvoir** » signe d'une personnalité qui veut tout contrôler et s'impose par la force.
- « **Compétition** » signe d'une personnalité qui se compare et vise sa victoire personnelle.
- « **Perfectionnisme** » signe d'une personnalité pour qui ce n'est jamais assez ni assez bien.

Certains comportements sont orientés vers les tâches, d'autres vers les personnes.

Les comportements constructifs visent à combler les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow, là où les comportements défensifs ont pour objectif de satisfaire les besoins d'ordre inférieurs. Les gratifications escomptées étant la satisfaction et le développement de soi, des autres et des projets dans un cas, la protection de soi et la sécurité dans un autre.

Parallèle entre la pyramide de Maslow et le LSI



Florence, dans son comportement professionnel développe de nombreux **styles constructifs** : elle est ambitieuse et réaliste, cherche à développer ses talents, est naturellement aidante et coopérative. Mais en est-elle consciente ? En faisant un 360° sur ces thématiques, elle a découvert le décalage entre sa perception de ses comportements au quotidien et celle des autres. Elle n'avait pas conscience de ses forces cachées que sont les attitudes de réalisation, de réalisation de soi, d'humanisme et aide et d'affiliation et sociabilité qui sont particulièrement développées chez elle. Mais elle a aussi compris que certains de ses **comportements défensifs passifs** assez marqués comme l'approbation et la dépendance freinaient considérablement la dynamique de son équipe et sa progression. Pour ne pas froisser ses pairs et maintenir le consensus, elle préférait capituler devant des divergences de points de vue ou d'intérêts. Dans la prochaine newsletter, nous verrons comment son style de vie entre en résonance avec le comportement d'Isabelle qui est comme elle directrice d'un autre département, mais qui développe, pour sa part, des **styles défensifs agressifs**.

Human Synergetics® a développé un Inventaire des Styles de Vie (ISV ou en américain LSI) qui permet de faire un point très précis sur chacun de ces comportements, en auto-description puis en interrogeant 12 interlocuteurs professionnels : N+1, pairs, clients et collaborateurs. C'est à la personne concernée de choisir ses répondants dans cet exercice, selon des critères de lucidité et de bienveillance. Leurs réponses anonymes vont lui permettre de prendre conscience de ce que renvoient ses comportements. Accompagnée d'un coach, l'analysé peut identifier ce qui, dans le travail en équipe ou son leadership, est une force ou au contraire un frein. Ainsi, grâce à ce *feedback* qui lui permet d'envisager les angles morts de son comportement, elle peut mesurer son impact et l'améliorer. Encadré par une déontologie très stricte, l'ISV n'est en aucun cas une évaluation des performances ou un outil de recrutement. Strictement confidentiel, il a pour objectif l'analyse de ses conduites et de leur effet sur les autres. Cette épreuve de vérité exige d'avoir le courage de sortir la tête du sable pour regarder ce miroir qui a quelque chose à nous apprendre sur nos attitudes et notre rayonnement. Tout manager qui a la volonté d'évoluer ne peut faire l'économie, à un moment de sa carrière, de cette prise de conscience. Ensuite en concertation avec le coach qui l'accompagne dans cette démarche, il pourra envisager des pistes concrètes de progression et réévaluer un ou deux ans après ce premier bilan. L'objectif de la démarche est de développer son savoir-être et son leadership.

Ainsi, Florence, après un travail d'analyse de son 360°, a pu muscler son assertivité, c'est-à-dire sa capacité à s'affirmer en se respectant tout autant que son interlocuteur. Il s'agit de défendre son point de vue, de l'expliquer sans pour autant générer des conflits stériles mais sans non plus les fuir en abdiquant son point de vue qui est peut-être le meilleur. Cette prise de conscience, grâce au coaching, lui a permis de remonter jusqu'aux racines de ces injonctions inconscientes et de ces peurs. Ainsi, Florence a pu garder sa bienveillance légendaire vis-à-vis de ses interlocuteurs tout en osant faire valoir ses opinions et ses intérêts autant que ceux de son équipe.

Pour développer des comportements constructifs et éviter les comportements défensifs passifs :

A encourager :

- Faire un 360°.
- Se faire coacher.
- S'intéresser au développement

A éviter :

- Envisager seulement son savoir-faire.
- Vouloir être aimé de tous et faire plaisir à tous.

- personnel.
- Suivre régulièrement des formations en *softs skills*.
- Exprimer ses opinions sans crainte d'être rejeté et adapter sa communication à l'environnement.
- Envisager une confrontation de points de vue comme étant constructive.
- Apprendre à reconnaître et assumer ses forces.
- Contrôler sa vie de l'intérieur.
- Reconnaître et apprécier les choses qu'on ne fait pas comme les autres.
- Se fixer des petits objectifs d'indépendance d'esprit et observer l'impact sur les autres.

- Penser que si on s'affirme, on crée un conflit.
- Penser que les autres sont responsables de notre bonheur.
- Rester dans sa zone de confort : ce qu'on connaît et ce qu'on sait faire.
- Croire qu'on a fait le tour de soi-même.
- Considérer que l'on doit expier pour ses dons et les envisager avec une forme de honte.
- Se comparer avec les autres.
- Dévaluer son point de vue et survaloriser a priori celui des autres.
- Considérer que les intérêts des autres sont plus importants que les siens propres.

Le travail avec le Circomplexe et l'Inventaire des Styles de Vie se fait accompagné par un coach accrédité par Human Synergistics. La démarche peut être personnelle ou collective (les profils sont toujours restitués individuellement). La culture d'une équipe ou d'une organisation peut aussi être analysée selon ces styles.

Pour écouter le témoignage de Julia, Earthship Sisters et coachée avec l'ISV ou LSI, [cliquez ici](#).

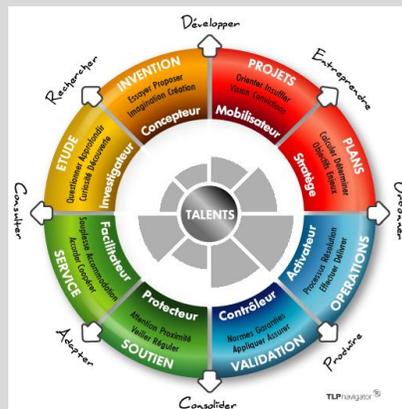
Pour tout renseignement concernant un coaching individuel ou collectif avec l'ISV, vous pouvez nous contacter à victoire.degez@wanadoo.fr ou par internet en [cliquant ici](#).

L'information du mois

Prochaine session de formation et certification au TLP-Navigator à Paris les **2/3/4 décembre 2019** à Paris.

Dates 2020 à Paris : **2/3/4 mars** et **11/12/13 mai 2020**.

Formation destinée aux coachs, consultants, DRH.



Pour en savoir plus sur les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil, [cliquez ici](#).