



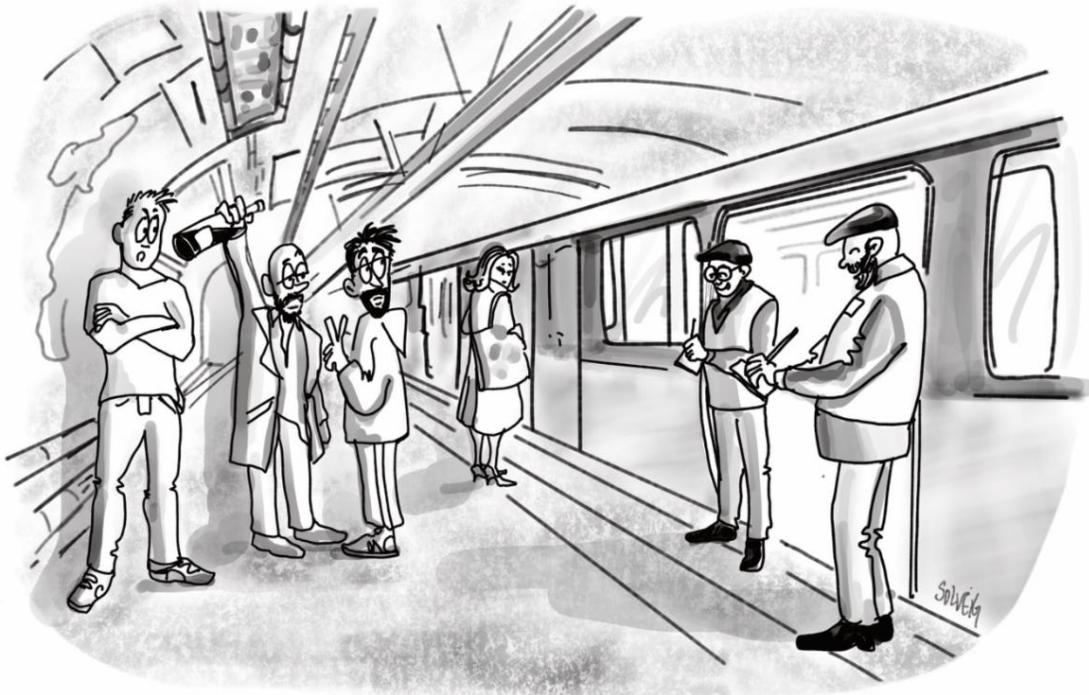
COMMUNICATION - COACHING D'ÉQUIPES  
GRAPHOLOGIE - ORIENTATION & RH  
[www.victoire-degez-conseil.fr](http://www.victoire-degez-conseil.fr)

## Faut-il choisir une stratégie défensive ou constructive?

*Une femme circule dans le métro et sur son quai, un homme vraisemblablement alcoolisé harangue les passagers de façon agressive. Face à ce qui lui semble être une menace, elle choisit d'éviter la zone. C'est une stratégie de protection bien compréhensible car elle est en tenue de réception, pas vraiment équipée pour résister si nécessaire.*

*D'ailleurs, l'homme s'échauffe et devient agressif avec sa voisine de quai, une vieille dame qui l'a juste regardé. Il se tourne vers elle et, sentant que la situation peut se dégrader, un jeune costaud à l'allure sportive s'approche. Il redresse naturellement les épaules, lève le menton, fait face et s'interpose, lui disant très vite qu'il fait du krav maga et que, s'il a envie de se battre, il aura de quoi faire avec lui.*

*La situation est en train de s'envenimer lorsqu'un homme des services sociaux intervient pour calmer le jeu. D'une voix calme et affirmée, il demande à l'homme perdu quel est son besoin et ce qu'il attend. Le ton baisse immédiatement et l'homme confus explique son problème plus ou moins clairement. Sa situation n'est pas réglée mais la tension générale s'apaise, chaque voyageur peut reprendre le cours de son voyage et de sa vie.*



ON VA VOUS METTRE D'ACCORD  
VÉRIFICATION DES TICKETS S'IL VOUS PLAÎT !

l'Inventaire des Styles de Vie, fruit de travaux de recherche (Maslow, Rogers, McGrégor, Sullivan, etc.) et mis en forme par Clay Lafferty.

- La femme qui part à une réception adopte un comportement défensif passif dit « d'évitement » pour se protéger de ce qu'elle perçoit comme un danger.
- L'homme à l'allure sportive, plus sûr de lui, choisit un comportement défensif agressif dit de « pouvoir » en faisant face, quitte à faire monter la tension.
- Le délégué des services sociaux, plus habitué au règlement paisible de ce genre de situation choisit un comportement dit constructif « d'humanisme-serviabilité », en prenant en compte ses besoins et en cherchant une issue positive pour tous.

Face aux situations de la vie courante, nous adoptons de façon habituelle et préférentielle certains comportements adaptatifs qui, sans être mauvais en soi, peuvent être de réels freins à la coopération. Ce qui n'est pas gênant lorsque nous sommes sur un quai de métro, voire qui peut être nécessaire lorsqu'il faut se défendre face à un danger objectif, devient préjudiciable à l'ensemble d'une équipe professionnelle, que l'on soit manager ou collaborateur.

Une femme en tenue de réception a raison d'être évitante dans le métro mais si elle est manager de son équipe et qu'elle évite tout sujet qui fâche en le glissant sous le tapis, elle laisse pourrir les situations sans y faire face, alimentant, sans le vouloir, les conflits, les luttes de pouvoir ou les problèmes.

Si un chef impose systématiquement son point de vue par la force, proposant la soumission ou la porte, il pousse ses collaborateurs dans des attitudes défensives qui les empêchent d'être en confiance et de jouer collectif.

Seules les attitudes constructives créent une dynamique de coopération et un cercle vertueux de collaboration. Les contextes du métro et de la vie professionnelle étant diamétralement opposés, les comportements doivent diverger : dans le métro règne l'individualisme où chacun suit son cours sans se préoccuper des autres, alors que dans le monde professionnel, les personnes d'une même équipe ont fait le choix de contribuer à une œuvre commune. Si l'individualisme et les comportements défensifs règnent dans une équipe, la performance ne sera pas au rendez-vous. Un manager devrait ainsi s'interroger sur les raisons profondes de ces comportements défensifs qui peuvent en dire long sur son leadership. Chacun pourra aussi se questionner sur son attitude qui crée ou qui freine la dynamique d'équipe.

Pour avoir une mesure précise et fiable, Human Synergistics® a créé un 360°, présenté sous la forme visuelle d'un « Circumplex ». Il permet à chacun de faire le point sur son propre comportement. L'analyse se fait item par item de la façon la plus objective possible en prenant en compte l'évaluation confidentielle de 12 personnes choisies dans son contexte professionnel, qu'elles soient N+1, pairs, N-1 ou autres. Ce travail de fond permet à toute personne en situation de responsabilité de recevoir un feedback constructif afin de gagner une meilleure conscience de son leadership. Elle sera parfois renforcée dans ses points forts, qu'ils soient conscients ou non, mais aussi confirmée dans ses points à travailler, voire prendra conscience de certains angles morts qui limitent le leadership par un comportement peu ajusté à la coopération.

12 items sont analysés : 4 sont associés à des comportements constructifs, propices à la collaboration avec les autres, 4 sont considérés comme des comportements défensifs passifs et 4 comme des comportements défensifs agressifs.

Les **4 styles constructifs** sont propices à l'épanouissement professionnel, la réussite des objectifs et la coopération. Ils favorisent les relations interpersonnelles et le plaisir au travail.

- La **réalisation** est étroitement liée à l'efficacité individuelle mesurée par des résultats probants et tangibles. L'accent est mis sur un niveau d'excellence et d'efficacité important en se concentrant sur les objectifs et la mission de la personne. L'engagement est intense pour produire, délivrer, améliorer les choses de façon pro-active.
- La **réalisation de soi** pousse vers des challenges ambitieux et épanouissants. Elle donne une motivation élevée pour des projets innovants. L'intuition et la créativité permettent de sortir des sentiers battus pour proposer ou inventer avec une certaine audace. Cette caractéristique va souvent avec une philosophie énergique et passionnante de la vie.
- **L'humanisme et aide** mesure l'intérêt que nous portons aux autres et la facilité à leur venir en aide et à les écouter. S'appuyant sur une intelligence émotionnelle et un altruisme élevés, cet item permet aux personnes d'apprécier les qualités des autres, de nourrir des relations positives et équilibrées, d'avoir foi en l'humanité.
- **L'affiliation-sociabilité** précise le degré de disponibilité au travail en équipe, à la collaboration autour d'un projet, à l'intérêt gratuit pour les relations avec les autres, qu'ils soient proches ou inconnus.

Les **4 styles passifs/défensifs** sont auto-protecteurs et visent à satisfaire les besoins de sécurité fondamentaux au travers des relations interpersonnelles. Ils révèlent un attachement excessif au regard des autres.

- **L'approbation** mesure le besoin que nous avons d'être accepté par les autres, quitte à renoncer à nos désirs, nos besoins ou nos opinions. C'est dans cette acceptation que nous plaçons notre

valeur rendant cette approbation indispensable et nous efforçant de plaire aux autres plutôt qu'à nous même. Cette dilution de la personnalité, si elle nous évite de nous affirmer, prive l'équipe l'entière de nos idées et de nos initiatives.

- Le **conventionnalisme** nous enferme dans un conformisme qui peut confiner à la bureaucratie. Le souci est d'être dans la norme. Les règles et les process peuvent prendre le pas sur les personnes et parfois sur les objectifs. Ce qui compte avant tout c'est d'être dans les clous pour sécuriser sa démarche et ne pas faire de vague. Pas de pensée personnelle ni de possibilité d'innovation dans ce cadre de pensée trop rigide ou trop pasteurisé.
- La **dépendance** est le fait des personnes qui se sentent peu capables et qui préfèrent laisser les autres diriger leur vie. Pour se sécuriser, elles préfèrent renoncer à avoir une pensée personnelle, une liberté d'action et de réalisation. Cette déresponsabilisation entraîne une attitude passive et/ou indécise qui est pesante dans une équipe et problématique pour un manager.
- L'**évitement** nous pousse à fuir le plus discrètement possible les situations qui nous ennuient ou qui nous insécurisent. Au lieu d'y faire face pour les régler, nous adoptons une stratégie de marmotte : nous nous terrons dans notre zone de confort intellectuelle, relationnelle ou émotionnelle, dans nos habitudes, quitte à apparaître indifférents. Nous laissons les problèmes se développer par peur de l'échec ou de la confrontation.

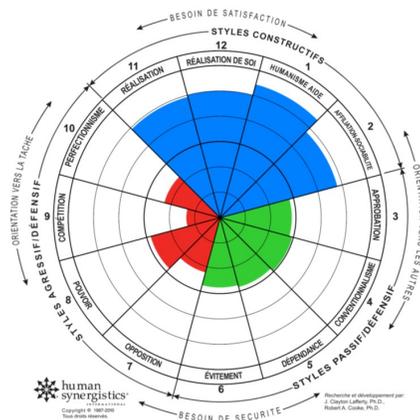
Les **4 styles agressifs/défensifs** visent à se mettre en valeur au profit des autres dans un esprit de domination pour valoriser son statut ou sa personne et satisfaire son besoin de sécurité dans l'accomplissement des tâches.

- L'**opposition** systématique et la critique torpillent l'ambiance d'une équipe et font fuir les moins courageux ou entrer en conflit les plus téméraires. L'objectif n'est pas la critique constructive mais plutôt la contestation permanente et épuisante pour se rehausser. Cette tendance au cynisme met mal à l'aise et fragilise la confiance qui est le ciment de la coopération.
- Le **pouvoir** qui n'est pas du leadership mais de la domination et du contrôle sur l'autre. Par besoin de prestige et d'influence, la personne sert son ego et non le bien commun. Elle détourne son courage et sa force vers sa propre promotion au lieu de les mettre au service de l'équipe. L'attitude est vindicative et autoritaire, poussant les autres à la soumission ou au conflit.
- La **compétition** mesure notre besoin de valorisation personnelle en nous comparant sans cesse aux autres. Si elle est un moteur dans la vie professionnelle, elle freine la coopération au sens où elle installe une culture du gagnant/perdant. Être dans la lumière devient une fin en soi et entraîne l'écrasement des concurrents par la critique ou bien par des résultats excessivement valorisés et une certaine vantardise. L'ego, toujours l'ego...
- Le **perfectionnisme** est une version excessive de l'excellence car elle vire à la critique, au contrôle, à la rigidité. Un manager perfectionniste sera d'une grande fiabilité mais épuisera ses équipes par son niveau d'exigence. Faute de signes de reconnaissances positifs, celles-ci se décourageront dans la durée.

Ces comportements ne sont pas figés et le 360° ISV vient donner des informations sur la façon dont les autres interprètent nos attitudes. Il ne dit pas qui nous sommes. Il permet à tout manager de faire le point sur son leadership ou sur l'ambiance plus ou moins constructive donc performante de son équipe.

Les bénéfices de l'Inventaire des Styles de Vie sont nombreux et évidents :

- Il donne une connaissance approfondie de soi-même et de la façon dont ses comportements sont perçus par les autres.
- Il permet d'identifier ses atouts et ses points d'amélioration.
- Il place le manager dans une situation de lucidité, d'humilité et de service.
- Il situe chacun dans une perspective de performance collective.
- Il prépare les changements et l'évolution positive d'une organisation.



**Pour aller plus loin...**

**Challenge :**  
pour sourire et réfléchir.  
Saurez-vous cerner



les styles de  
comportements?

[Cliquez ici](#)

**En partenariat avec Human Synergistics®, Victoire Dégez Conseil propose**

- Des 360° Inventaires de Styles de Vie et
- Des séminaires de développement d'un leadership constructif.

Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).

Pour retrouver toutes les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil, [cliquez ici](#).