



Déceler les **réflexes défensifs** pour mieux les maîtriser

L'enjeu

Conflits, manipulation, rejet de responsabilité sur les autres, manque de transparence... Ces comportements sont omniprésents dans les organisations. Pour autant, ils ne sont pas nécessairement révélateurs de personnalités dysfonctionnelles ou mal intentionnées, soulignent les psychologues des organisations. Le plus souvent, il s'agit de la conséquence bien naturelle de réflexes profondément ancrés chez l'être humain : des mécanismes de défense censés nous protéger, mais qui s'avèrent contre-productifs dans le contexte de l'organisation. Prendre conscience de ces réflexes est une première étape pour mieux les maîtriser et adopter un état d'esprit constructif.

Un raisonnement défensif omniprésent

La nature humaine nous pousse à adopter des raisonnements défensifs, qui se révèlent de véritables pièges.

3 besoins partagés	Réflexes défensifs associés	Réflexes alternatifs à mettre en place
CONTRÔLE Nous éprouvons le besoin de contrôler les événements pour minimiser les risques et l'incertitude.	- Nous essayons d'avoir un contrôle unilatéral de la situation. Ex : « Je suis curieux de connaître votre point de vue » (mais mon avis est déjà formé et ne bougera pas) - Nous nous efforçons de l'emporter sur notre interlocuteur. Ex : « Vous allez comprendre... » (je dois réussir à le convaincre)	Écouter sincèrement les idées des autres et accepter qu'il est légitime qu'ils aient un point de vue différent. S'interdire de rejeter comme infondée une opinion avant de l'avoir étudiée en détail : partir pour cela de l'a priori qu'elle peut être valide !
CONFORT Nous préférons éviter les situations embarrassantes, pour nous et pour les autres.	- Nous avons tendance à ne pas évoquer les points qui pourraient mettre nos interlocuteurs dans l'embarras. Ex : « Je vous propose de prendre en charge ce projet » (ce qui m'évitera de vous garder à un poste où vous n'êtes pas compétent) - Nous atténuons nos propos pour en minimiser la portée négative. Ex : « C'est une idée intéressante » (avec laquelle je ne suis pas du tout d'accord)	Accepter l'inconfort d'aborder franchement les problèmes plutôt que composer avec eux dans l'illusion qu'ils disparaîtront d'eux-mêmes. S'exprimer directement et clairement, en se référant au maximum à des faits.
COHÉRENCE Nous aimons penser que nous agissons en cohérence avec nos valeurs et que nous sommes intègres.	- Nous nous dissimulons à nous-mêmes que nous n'affrontons pas les problèmes. Ex : « Son comportement est désagréable, mais peut se comprendre » (ce qui m'évite d'avoir à le recadrer) - Nous nous dissimulons cette dissimulation, en nous posant en victimes de la situation ou en blâmant les autres. Ex : « Plus personne ne respecte les autres de nos jours » (il est donc inutile d'essayer de changer les choses)	- Reconnaître que l'on agit parfois par réflexe de façon incohérente avec ses valeurs, et s'attacher à identifier ces contradictions plutôt que les nier. Assumer la responsabilité d'essayer de changer la situation.