

Le « juste » rythme ? Le « moindre » effort ?

La volatilité, l'imprévisibilité ne sont-elles pas des caractéristiques assez fondamentales de notre monde actuel ?

Le dernier exemple en date qui me vient à l'esprit concerne la décision de la BNS d'hier concernant le prix-plancher de l'euro et lourde de conséquences pour beaucoup de monde. Qui pouvait imaginer cela la veille encore ?

Une des conséquences perceptibles de ces mutations rapides est la création de plus en plus rapide et aisée d'alliances, de mécanismes de collaboration accrus pour faire face au mieux à ces changements. Car, à mon avis, il est devenu impossible et illusoire de pouvoir faire face tout seul et rapidement à une telle complexité.

Cependant coordonner, piloter, diriger des projets en collaboration avec des entreprises ou des personnes dont les intérêts sont divers n'est pas tâche aisée : à mes yeux, principalement parce les intérêts des particuliers sont souvent difficiles à aligner avec la vision évolutive de la co-construction commune.

Dans ce contexte de gros changements, je vais m'attarder sur la notion de « juste effort », de « juste rythme » pour parvenir à un résultat qui satisfasse la grande majorité des parties prenantes. Puis illustrer ma réflexion sur deux exemples :

- un exemple professionnel où un coordinateur de projet vit d'importantes frustrations car le projet n'avance pas convenablement à ses yeux.
- un exemple familial dans lequel les parents veulent conduire leurs enfants dans une « bonne » direction.

J'ai souvent pu observer durant les 20 dernières années que dans de telles situations (professionnelles, associatives ou familiales), certaines personnes s'investissent inévitablement plus que d'autres, certains membres sont plus sensibles que d'autres à certaines thématiques ou à certains comportements. J'ai observé que la plupart du temps, c'est la gestion des émotions liées à ces différences qui met ces projets de collaboration en péril plus que le contexte extérieur dans lequel ils se dessinent : frustration à cause de non-engagement de participants, colère à cause de mensonges, a priori sur le fonctionnement de personnes du groupe, jalousie de la réussite d'un membre, peur de perdre, conflits non-réglés, etc.

Souvent alors, le coordinateur ou le directeur de projet tente de forcer le groupe à aller dans la direction (plus ou moins) convenue au départ. Et provoque ainsi un nombre important de résistances au sein du groupe. Ou se retrouve tout seul à tirer en avant le projet. Ou impose sa vision de manière dictatoriale. Etc.

Ce type de conflit menace, à des degrés divers, la réussite du projet : retard dans le temps, abandon d'un ou plusieurs membres ou du projet, communication déficiente, création de clans, intrigues, commérages, etc.

Dans un exemple familial, la co-construction semble devenue aujourd'hui plus importante que jamais au vu des compétences totalement nouvelles que possèdent nos enfants et de l'impossibilité à les éduquer comme nous l'avons été à cause des changements de l'environnement dans lequel nous évoluons. Nous pouvons également forcer nos enfants à aller dans « notre » direction avec des résultats qui sembleront intéressants (et plus faciles) à court terme. Mais qui risquent d'engendrer, de la part de nos enfants, des attitudes non-collaboratives dans cette co-construction : mensonges, double jeu, conflits ouverts, etc. Ce qui est bien éloigné de ce que nous voulons certainement tous : confiance, apprentissage et enrichissement mutuel, partage ouvert, etc.

Dans ces situations, comment agir ? Comment se positionner de manière viable ? Comment être un acteur de l'évolution imprévisible et dans une direction non-claire ? Comment abandonner nos certitudes et nos croyances qui perdent toute pertinence avec l'apparition de nouvelles consciences ? Etc.

Si j'avais une solution toute faite, elle aurait déjà certainement été écrite et tout le monde la connaîtrait ☺. J'utilise dans ces situations un outil tout simple qui obtient cependant des résultats intéressants pour moi :

Après avoir identifié (pris conscience, observé) la situation, je me pose simplement la question suivante :

« est-ce que cette situation a une chance de se reproduire ? »

Si j'estime que non, même si j'ai éprouvé des émotions désagréables, je n'agis que sur moi et pas du tout sur les autres membres du groupe. La seule action que je m'attelle à faire est de laisser passer cette émotion, de m'appliquer à faire en sorte que toute l'énergie désagréable provoquée par la situation ne m'atteigne plus. Avec l'objectif de ne plus y penser ☺.

Par contre, si j'estime que ce type de situations a une chance de pouvoir se reproduire, j'ai pris l'habitude (et les expériences faites m'ont encouragé à continuer à le faire) de systématiquement prendre mon courage à deux mains pour partager avec le groupe concerné mes ressentis et travailler avec eux le « **comment peut-on faire pour que cette situation se passe différemment la prochaine fois ?** ». Ce courage relationnel présuppose que je sois ouvert d'esprit car les solutions qui émergeront du groupe pourront aller dans des directions totalement différentes à celle que je veux ou que nous avons définies au départ. En oeuvrant ainsi, les chances que le groupe reste dans une dynamique d'engagement et d'investissement de la plupart de ses membres sont fortement accrues. Par contre, la direction prise alors conduit souvent dans un chemin différent de celui imaginé initialement. Et il avance « au juste rythme » pour le groupe et pas au rythme forcé par un ou l'autre membre. Dans la « juste direction » convenable pour la majorité. Avec le « juste effort » pour faire avancer le projet.

Cette manière de faire n'empêchera pas que des personnes qui entravent trop régulièrement le développement du projet doivent parfois quitter le groupe. Mais ça sera fait avec clarté et de manière quasiment naturelle car discutée, partagée et évidente pour le groupe.

Comment cela peut-il s'appliquer sur les deux exemples cités plus haut.

Un coordinateur d'un projet complexe m'a abordé la semaine dernière, complètement frustré par l'attitude non-motivée perçue au sein du groupe de projet et il m'a demandé de donner mon avis.

Comme cette situation a été perçue comme récurrente, je l'ai invité à agir auprès du groupe. Je lui ai suggéré de clarifier ce qu'il imaginait comme « bien commun », de formaliser sa vision par écrit puis à s'exposer en proposant au groupe de critiquer constructivement sa vision écrite pour tenter de dégager une nouvelle vision commune. Avec le risque de percevoir que le groupe ne voulait plus aller dans les directions initialement convenues ou de faire évoluer la vision de manière agile vers quelque chose qui convienne mieux aux différents intérêts et contextes de chacun, aujourd'hui. Ici et maintenant. En ayant redéfini un nouveau « bien commun », respectueux au maximum des rythmes d'évolution de chacun-e. Et avec des personnes qui restent engagées. Ou qui partent car la nouvelle vision ne correspond plus à leurs intérêts.

L'avantage collatéral pour ce coordinateur est peut-être de sentir qu'il possède un certain pouvoir, non pas de modifier le groupe, mais de modifier ses perceptions internes : lâcher sa frustration et retrouver son pouvoir créatif, en étant acteur pour proposer une nouvelle vision. Et peut-être remettre son mandat car la vision ne correspond plus à ce qui est important pour lui : dans ce cas, la décision serait prise de manière alignée avec ce qu'il veut vraiment plutôt que par réaction à des émotions désagréables.

Dans un environnement familial mouvant, j'ai souvent aussi utilisé cet outil pour que, dans des phases parfois tendues de l'adolescence, je m'attelle à ne pas imposer mes certitudes, peurs ou croyances ; mais que j'évoque mes ressentis, les confronte à ceux de mes enfants et qu'ensemble nous cherchions une solution convenable pour tous. Pour que la fois suivante où cette situation pouvait se produire, les interactions se passent (un peu) différemment de la fois précédente.

Les résultats ont été souvent étonnants : je n'ai quasiment jamais du imposer un choix (même si je suis bien attentif à ma responsabilité parentale), j'ai l'impression que la communication est franche, la co-construction de ce qui nous est commun semble solide, même si les objectifs quotidiens, les motivations et les intérêts de chacun sont fortement différents. Dans mon expérience, ce petit outil a été extrêmement bénéfique pour préserver ou développer des valeurs essentielles pour moi dans mon rôle de parent: confiance, courage relationnel, adaptation/ évolution (pour ne pas rester longtemps dans des interactions stériles), etc.

En conclusion : quand je force ou veux imposer une décision, ce cher ami appelé « ego » n'est jamais très loin. Et il m'entraîne alors sur des chemins de compétition, de comparaison, de certitudes qui sont souvent nuisibles à l'ensemble ; et qui au final me compliquent la Vie. L'arrogance qu'il véhicule en me faisant croire que ma vérité est la bonne et l'unique m'éloigne alors malheureusement souvent des inspirations que je pourrais recevoir de mon cœur si j'étais plus ouvert aux suggestions et autres opportunités que la Vie me manque pas de m'apporter ...

Et vous ? Avez-vous des trucs pour gérer les rapides évolutions actuelles avec un certain équilibre ? Avec « l'effort moindre » ? Sans ni forcer, si démissionner ?

Jean-Pierre Rey, le 17 janvier 2015