



## Module n°7 • Les autres, des accélérateurs de croissance personnelle et spirituelle

### COURS N°51 • VIVRE EN INTERDÉPENDANCE

Dans nos relations, chaque difficulté représente une chance d'améliorer à la fois nos capacités de production (prendre soin de la poule) et de créditer notre compte affectif. Dans le couple, lorsque les partenaires voient leurs divergences de point de vue comme l'occasion de se parler intimement (faire part de ses ressentis, de ses émotions, de sa vision du monde et de la vie), alors la relation prend une dimension nouvelle. De même, lorsque les parents considèrent les problèmes de leurs enfants comme une occasion d'enrichir leurs relations, et non un nouveau fardeau, la nature des rapports change d'elle-même. Au sein de l'entreprise, lorsque les membres d'une équipe prennent conscience de la diversité de leurs filtres et parviennent à identifier les points forts et les points faibles de chaque filtre avant de partir à la recherche de l'efficacité maximale résultant du meilleur de chacun, c'est l'essence même de l'ambiance de travail qui est révolutionnée.

*L'avenir de l'humanité ne peut être que dans l'interdépendance, concrète et sincère, entre les peuples.*

ROLAND POUPON

## LA NOTION DE SYSTÈME

Nous avons déjà parlé de la notion d'interdépendance et de systèmes avec le petit garçon qui ne va plus à la piscine parce que ses parents se sont disputés au déjeuner. Pour mieux comprendre, il est important d'identifier les différents systèmes dont on fait partie et prendre conscience que toute modification d'un système a des répercussion sur les sous-systèmes et les sur-systèmes qui lui sont liés.

## LES MODES DE FONCTIONNEMENT HABITUELS DES SYSTÈMES

Maintenant que nous sommes conscients de cette notion de système, voyons les différentes modalités de gestion habituelle des systèmes. La plupart du temps, ces modes de fonctionnement s'appliquent de la manière « automatique », sans que nous en soyons conscients, modelés par notre éducation, la société dans laquelle nous vivons, les croyances ayant cours dans le monde du travail, etc. Pour pouvoir les identifier et en changer s'ils ne nous conviennent pas, il faut d'abord être conscient de nos différentes croyances concernant les modes de fonctionnement des systèmes.



## GAGNANT-GAGNANT

Ce paradigme suppose que les individus veulent, dans leur coeur et dans leur esprit, que toutes leurs interactions débouchent sur des bénéfices mutuels et des satisfactions mutuelles. Lorsqu'un problème trouve une solution, les deux parties ressortent, toutes deux, vainqueurs. Pour ceux qui veulent gagner ensemble, la vie n'est pas le théâtre d'un combat, mais un immense terrain d'entente. La plupart des gens voient la vie de manière duelle : le faible et la fort, gagner ou perdre, la manière douce ou la manière forte. Mais ce mode de pensée est défectueux à la base car repose sur le pouvoir et sur un mode de pensée binaire : blanc/noir. Au contraire, lorsque l'on pense à partager la victoire avec autrui, on part du principe qu'« il y en aura pour tout le monde » et que le succès des uns ne dépend pas de l'échec des autres. Gagner ensemble, c'est suivre la voie du juste milieu : ce n'est pas votre solution qui l'emporte, ni la mienne, mais une troisième, une solution meilleure.

## GAGNANT-PERDANT

Cette attitude se caractérise par la philosophie « si je gagne vous perdez » ou encore (souvent dans le cadre de relation hiérarchiques : parent-enfant, patron-employé, parfois couple...) « tu ce que je dis ou tu n'auras pas ce que tu veux ». Les personnes fonctionnant selon ce paradigme usent de leur position, de leur pouvoir, de leur crédit, de leurs richesses ou de leur personnalité pour obtenir que leur volonté soit faite. On peut citer ici la notion d'adultisme, qui représente pour moi tout ce qu'un adulte ose dire et/ou faire à un enfant (qu'il soit le sien ou pas) ce qu'il ne se permettrait pas avec une autre adulte. Le système d'évaluation scolaire relève également de ce modèle. Le sport programme aussi les enfants selon ce mode de pensée : gagner, c'est battre ses adversaires sur le stade. La loi aussi fonctionne parfois selon ce modèle. Mais la vie ne représente pas en elle-même une grande compétition ! Et si les deux conjoints ne gagnent pas ensemble, alors ils perdent tous les deux...

## PERDANT-GAGNANT

Certaines personnes raisonnent au contraire selon le paradigme inverse : « perdant/gagnant », c'est-à-dire qu'elles se considèrent comme perdues d'avance et préfèrent laisser les autres gagner pour conserver leur tranquillité.

## TOUT OU RIEN

Dans certaines circonstances, il est important de se poser la question du « tout ou rien » : si nos buts et nos valeurs s'opposent manifestement, il vaut mieux ne pas s'engager ensemble. Par exemple, lors d'une rencontre, il est préférable de ne pas s'engager dans une relation bancale que d'en sortir meurtri (et ayant réaffirmé ses croyances limitantes sur le couple) quelques semaines ou mois plus tard. Dans le monde de l'entreprise, faites comprendre à votre interlocuteur qu'il est préférable de ne pas passer de contrat plutôt que d'en conclure un qui ne bénéficie pas aux deux parties. Bien souvent, se retirer du jeu vaut mieux que de mal jouer. En famille, si personne ne veut regarder la même émission à la télévision, il est toujours possible de s'accorder pour faire quelque chose de totalement différent qui plaise à tout le monde.



## QUELLE OPTION CHOISIR

Tout dépend du contexte. Dans une rencontre sportive, si vous gagnez, l'autre perd. Dans un cas extrême, si votre enfant était en danger, vous ne vous soucieriez pas de ce qui arrive aux autres : vous penseriez qu'à sauver sa vie. Mais la plupart des situations qu'offre la vie reposent sur l'interdépendance et dans ces situations d'interdépendance, gagner ensemble apparaît donc bien comme la solution la plus avantageuse pour tous.

## LES FONDEMENTS DU MODE DE FONCTIONNEMENT GAGNANT-GAGNANT

### LA CONNAISSANCE DE SOI ET L'INTÉGRITÉ

Nous ne pouvons pas envisager de gagner avec autrui si nous ne savons pas ce qui, pour nous, constitue un succès en harmonie avec nos valeurs.

### L'AUTHENTICITÉ

Pour mettre en place valablement un fonctionnement gagnant-gagnant, il faut être capable d'exprimer ses sentiments et ses plus profondes convictions, de manière adéquate et au moment opportun, en se respectant et en respectant ceux des autres.

### LE COURAGE

Courage et respect d'autrui sont deux qualités requises pour pouvoir gagner ensemble, pour pouvoir écouter, comprendre et accepter l'autre, mais aussi confronter mes idées à celles de mon entourage.

### LA CONFIANCE DANS L'ABONDANCE

La plupart des gens vivent dans une logique de manque et ont l'impression qu'il n'y a jamais assez de tout pour tout le monde, qu'il faut se partager le gâteau et que si je veux une grosse part, je dois faire en sorte que l'autre en ait le moins possible. Au contraire, si je pense qu'« il y en aura assez pour tout le monde », et même davantage en créant avec l'autre, alors ensemble nous pouvons oeuvrer au meilleur. Les possibilités d'interaction, de développement et de croissance et les solutions communes sont ainsi plus nombreuses et plus créatives.

### LES RELATIONS HUMAINES

Si chacun respecte l'autre et a confiance en lui, il devient possible de se concentrer sur le problème et non sur les divergences de personnalité ou d'opinion. Je peux poser l'intention d'établir et d'entretenir des relations dans le but de remporter des victoires communes. Lorsque, en revanche, j'aborde une personne qui pense avec une toute autre mentalité, qui ne sait pas ce que signifie la notion « gagnant/gagnant », la relation pose problème en soi. La phase de communication d'approche devient plus longue. Il faut écouter plus et mieux,



s'exprimer davantage et avec plus de courage, éviter de se montrer réactif, puiser au fond de nous force et proactivité.

## LE SYSTÉMISME : TOUS GAGNANTS

Pour gagner ensemble, il faut se sentir soutenu par un système qui fonctionne dans le même esprit. Si je parle de victoire commune, mais que les récompenses désignent un gagnant contre un perdant, le programme n'incite pas à gagner ensemble. Si vous voulez obtenir des résultats en harmonie avec votre vision, vous devez changer les rapports entre les personnes. En effet, le problème se situe souvent au niveau du système et non des personnes. Si vous installez une personne dans un mauvais système, vous obtenez de mauvais résultats. Si vous voulez que votre jardin fleurisse, il faut d'abord l'entretenir. La plupart des malentendus dans le monde de l'entreprise, comme dans la famille résulte des modes de fonctionnement. Si vous vous contentez de donner des ordres sans expliquer qui vous êtes, ce qui vous anime, vos réels objectifs, l'autre ne peut vraiment les comprendre. De la même manière, si vous n'entrez pas en empathie avec votre collaborateur, votre conjoint, vos enfants, vous ne pouvez pas les comprendre vraiment. Il n'y a pas l'interaction nécessaire à des relations riches et nourrissantes.

Vous ne pouvez remporter de victoires communes si gagner ensemble ne constitue pas votre paradigme de base. Vous ne pouvez pas ordonner à quelqu'un : « Que vous le vouliez ou non, vous allez devoir gagner avec moi. ». Dans toutes vos relations, le changement de paradigme sera progressif et ne pourra se faire que si vous êtes authentique et patient.

### VOICI COMMENT PROCÉDER CONCRÈTEMENT :

- Pallier le manque d'information. Décrivez de la manière la plus objective possible la situation.

#### *Exemple de la logistique familiale.*

- Envisager les différents points de vue de chaque interlocuteur. S'efforcer de véritablement comprendre et exprimer les besoins et les préoccupations de l'interlocuteur aussi bien, voire mieux, qu'il ne le fait lui-même.

Il s'agit de reconnaître les problèmes clés, les préoccupations, les véritables besoins (pas les positions) de chacun, même s'ils ne sont pas toujours clairement exprimés. Parlez de vous, invitez l'autre à parler de lui. Essayer d'aller plus en profondeur dans les motivations de chacun. Cette étape prendra du temps et fonctionnera par essais, erreurs, tâtonnements : n'oubliez pas que les personnes n'ont pas l'habitude d'exprimer leurs besoins, ils en sont d'ailleurs souvent coupés. Ils vont devoir prendre l'habitude de ce nouveau mode de fonctionnement. De même, vous ne pouvez pas du jour au lendemain, alors que vous n'écoutez pas vos enfants, leur « imposer » des moments de communication intense.

#### *Exemple de la soirée télé.*

- Troisièmement, déterminer les résultats qui constitueraient une solution vraiment acceptable pour toutes les parties. L'essence du systémisme est ici : trouver une solution à laquelle chacun peut adhérer (et non se soumettre, ou qui soit le résultat d'une résignation



quelconque) avec enthousiasme, même si ce n'est pas son premier choix.

#### *Exemple du choix du restaurant.*

Encore une fois, mettre en place ce mode de fonctionnement est sans doute le plus important challenge que vous aurez à mettre en place dans votre vie. Il nécessite foi et persévérance. Il demande du temps. Vous ne verrez sans doute pas les résultats tout de suite. Comme tout objectif à long terme, ça ne portera ses fruits que dans le temps. Mais quelle saveur extraordinaire ont ses fruits. Tout le temps, l'énergie et le bien-être que vous allez gagner à terme viendront créditer vos comptes relationnels, mais aussi le compte personnel de votre mission (tout ce que vous aimerez avoir accompli au soir de votre vie).

## AGIR SUR SES CERCLES D'INFLUENCE

Cette manière de penser systémiste engendre des conséquences remarquables parce qu'elle agit à l'intérieur de votre cercle d'influence. Dans les situations d'interdépendance, de nombreux facteurs appartiennent à votre cercle de préoccupation (problèmes, désagréments, comportement d'autrui...). Si vous dépensez votre énergie pour modifier ces facteurs, qui ne dépendent pas de vous, vous ne déclencherez que peu de résultats positifs. En revanche, lorsque vous vous efforcez de comprendre votre interlocuteur (quel qu'il soit : votre patron, votre client, votre enfant...), vous travaillez au coeur de votre cercle de contrôle et votre réaction jouera sur votre cercle d'influence. Vous vous apercevez que vous pouvez comprendre la situation en profondeur. Vous disposez de données précises, vous entrez plus vite au coeur du sujet, vous créditez les comptes et vous fournissez l'oxygène nécessaire pour que vos interlocuteurs aient envie de travailler de manière constructive avec vous.

- A l'aide des exemples ci-dessus, établissez une liste d'obstacles qui vous empêchent d'appliquer le plus souvent le principe « gagnant/gagnant ». Réfléchissez à ce que vous pouvez entreprendre, à l'intérieur de votre cercle d'influence, pour éliminer quelque-uns de ces obstacles.
- Identifiez trois relations-clés de votre vie. Indiquez brièvement le niveau de confiance mutuelle atteint dans chacune de ces relations. Ecrivez quelques idées sur la manière dont vous pourriez encore augmenter les dépôts affectifs pour chaque relation.
- Dresser une liste de personnes qui vous énervent. Ont-elles des points de vue qui pourrait servir de base à une force nouvelle si vous parveniez à vous sentir plus sûr de vous d'une part et à apprécier ces divergences d'opinion une fois que vous aurez mis à jour quels sont les réels besoins de ces personnes ? Imaginez la victoire que ce serait de réussir à vous comprendre réellement, de manière à établir une relation de confiance riche, dans une dynamique d'évolution conjointe. Imprégnez-vous de l'expérience émotionnelle de cette victoire et regardez ce que ça change à l'intérieur de vous.

En procédant ainsi, vous opérez de l'intérieur vers l'extérieur. À mesure que vous écoutez attentivement votre interlocuteur, vous constatez aussi que vous devenez plus influençable.



Cela n'a rien d'inquiétant, au contraire : se laisser influencer reste le seul vrai moyen de pouvoir influencer. Plus vous comprenez les autres, plus vous apprenez à les apprécier, et plus vous les respectez.

Dans cette logique de systémisme, et c'est là-dessus aussi que repose l'efficacité (celle qui entretient la capacité de production que vous êtes - la poule) de cette approche, effectuez un travail de prévention. N'attendez pas que surviennent les problèmes de vos enfants ou vos prochaines négociations de contrat pour intervenir. Si vous n'avez recours au systémisme qu'en cas de problèmes, ça ne fonctionnera pas : c'est une philosophie de base, un paradigme. Pour cela :

- Consacrez dès maintenant du temps à chacun de vos enfants. Ecoutez-les, comprenez-les. Observez, de leur point de vue, la vie qu'ils mènent à la maison, à l'école ; étudiez les problèmes qu'ils rencontrent, les petites difficultés qu'ils doivent affronter. Imprégnez-vous de leur quotidien. S'ils vous parlent de leurs difficultés, ne cherchez JAMAIS de solutions (ils ne vous ont rien demandé), contentez-vous de reformuler. Parlez de vous : dites-leur vos joies et vos peines, vos attentes face à la vie, vos déceptions, partagez vos émotions (sans les considérer comme votre poubelle émotionnelle, évidemment).
- Ménagez-vous des soirées avec votre conjoint. Ecoutez ce que vous avez à vous dire. Efforcez-vous de vous comprendre mutuellement. Regardez la vie avec les yeux de votre conjoint. Parlez de vos souvenirs d'enfance, des moments forts de votre vie, de votre vision de la vie : entretenez tous ces sujets comme si ça faisait 3 semaines que vous vous connaissez. En d'autres mots, partagez autre chose que la liste des courses. Ce temps passé à se comprendre contribue à une communication plus ouverte, sans barrières. Dans ce climat de communication, les problèmes qui occupent la plupart des familles et des couples n'ont pas le temps de naître ni de se développer.
- Dans le monde de l'entreprise, adoptez l'attitude suivante, que ce soit avec votre patron, vos collègues ou vos collaborateurs : « Si quelqu'un de votre intelligence et de votre compétence n'est pas d'accord avec moi, c'est qu'il y a quelque chose que je ne comprend pas, et je veux comprendre. Vous avez un point de vue, un cadre de référence que je veux connaître. »

## RAPPEL DU PRINCIPE DE SYSTÉMISME ET MISE EN APPLICATION

La réunion d'individus crée de nouvelles possibilités. Nous respectons et apprécions les différences physiques entre un homme et une femme. Mais qu'en est-il des différences sociales, intellectuelles ou psychologiques ? Pourquoi ne pourraient-elles pas être à l'origine de nouvelles formes de vie ? Pourquoi ne pourraient-elles pas engendrer un climat où chacun s'épanouirait à sa façon, ce qui conforterait la valeur et l'assurance de chacun et qui permettrait à tous d'atteindre la maturité en tendant d'abord vers l'interdépendance ?

Savoir apprécier la différence, savoir reconnaître les particularités affectives, intellectuelles et psychologiques de chacun d'entre nous : voilà la base du changement. Pour cela, il nous faut prendre en conscience que l'on ne voit pas le monde tel qu'il est, mais tel que nous sommes. Si



nous ne comprenons pas ceci, comment pouvons nous comprendre nos différences et nous intéresser à des gens qui, selon nous, sont « à côté de la plaque » ? Il s'agit de devenir capable de reconnaître les limites de ses perceptions et prendre la mesure du potentiel de développement qu'offre une communication de personne à personne, basée sur l'authenticité.

Cette recherche de la « troisième alternative » représente bien plus qu'un compromis, elle est le résultat de leur synergie et renforce autant la production que les capacités de production. Les relations ne sont plus vécues comme des transactions (je te donne ça pour obtenir ça), mais une transformation. Chacun en retire ce qu'ils désire et la consolide en même temps, au lieu d'appauvrir les comptes comme c'est le cas avec d'autres modes de fonctionnement.

Pour appliquer le systémique avec bonheur, il faut se défaire de la croyance selon laquelle il n'existe toujours qu'une alternative : une partie gagne, l'autre perd. Si difficile à entreprendre qu'il soit, ce changement engendre des résultats fantastiques.

Concernant la mise en application, il ne faut pas hésiter à passer par l'écrit, que ce soit en famille, dans le couple ou dans l'entreprise. Lorsque l'on définit des critères aisément identifiables, chacun des interlocuteurs peut s'y référer librement et prendre ainsi ses responsabilités, s'engager et tenir ses engagements. Grâce à leur définition exacte, par exemple, un enfant de sept ans peut évaluer lui-même si la pelouse est bien « verte et propre ». Il existe d'autres moyens d'arriver à ce niveau de compréhension : réécrire sous forme de lettre ce que l'on a retenu d'un entretien avec son supérieur hiérarchique, par exemple. Ceux qui supervisent une équipe dans ces conditions peuvent diriger beaucoup plus de collaborateurs, car ils sont assurés que chacun fait son travail comme cela a été convenu. On peut de cette manière se rendre compte bien en amont si une consigne a été mal comprise, on peut le reformuler, pour anticiper, apprendre à formuler ses consignes de manière à être compris, en prenant en considération la manière de penser de son interlocuteur. Les conséquences de toute action deviennent le résultat naturel et logique de ce qui a été accompli ou non accompli, et non une punition ou une récompense arbitraire.

Ces « contrats » peuvent être revus à tout moment, dès lorsqu'on observe un dysfonctionnement, avec la conscience que le dysfonctionnement vient sans doute du mode de fonctionnement et non de la personne.



