

## LE PARADOXE D'ABILENE

Extrait de « relations aux autres » Sylvaine Pascual

Il s'agit de la façon dont nous nous y prenons pour nous mettre d'accord collégialement sur des décisions que tout le monde pense absurdes et motivées essentiellement par la volonté de ne pas rompre l'équilibre du groupe

Ces décisions se retrouvent dans tous les domaines de nos vies personnelles et professionnelles:

- La réunion de famille dont personne n'avait besoin juste avant les fêtes de fin d'année
- Le resto choisi entre amis dans lequel personne ne voulait déjeuner.
- La stratégie adoptée à l'unanimité face à une problématique professionnelle et que chacun considère comme insatisfaisante.



*« Prenez une famille. Les parents, reçoivent leur fille et son mari, qui viennent rarement leur rendre visite. C'est l'été et la chaleur étouffante plonge leur bled paumé du Texas dans une torpeur moite.. »*

*Le père, craignant que le jeune couple s'ennuie, propose d'aller dîner en ville, à Abilene, située à environ 80 km de là. Il se verrait bien rester tranquillement à jouer aux dominos, mais faire plaisir à sa fille lui paraît important. La jeune femme s'enthousiasme, pour ne pas gâcher le plaisir de son père, et elle demande à son mari ce qu'il en pense. Pour ne pas se retrouver en décalage avec les désirs des autres, celui-ci accepte, tout en demandant si sa belle-mère est d'accord. Celle-ci, qui n'a pourtant aucune envie de se coltiner un trajet interminable dans la vieille guimbarde sans clim, hoche du chef: bien entendu, elle a envie d'y aller. L'expédition est évidemment un désastre dont chacun reviendra frustré et de mauvaise humeur rejetant la faute de ce fiasco sur les autres. »*

### LE PARADOXE D'ABILENE

- Chacun a conscience de la situation et/ou du problème à résoudre.
- Chacun évite d'exprimer réellement ses opinions par conformisme, par peur d'être rejeté.
- La décision prise d'un commun accord va à l'encontre de ce que chacun pense.
- Chacun repart frustré et en colère contre les autres autant que contre lui-même.

Commençons par le mécanisme qui se joue dans la prise de décision collective, entre conformisme et peur du rejet:

- Chacun a une idée précise de la décision adéquate ainsi qu'une idée claire de l'invalidité de la solution proposée.
- Par peur d'être jugé, ostracisé, rejeté, par désir de plaire, aucun ne parvient à dire ce qu'il pense réellement et s'exprime en fonction de ce qu'il croit que les autres pensent et/ou veulent.
- Chacun reçoit une version fautive de la pensée collective et réagit à cette version erronée.
- La décision prise en fonction de ce type de désinformation est contraire à ce que chacun veut.

### L'inaptitude à se mettre d'accord

- En d'autres termes, c'est l'inaptitude à se mettre d'accord qui est en cause: par peur du conflit, du jugement, de perdre la face, de se faire remarquer, chacun préfère remettre ses doutes ou ses alternatives dans sa poche avec son mouchoir par-dessus et adopter une mauvaise décision qui ne résout pas la situation et génère des tensions. De là à rejeter ensuite la responsabilité de la mauvaise décision sur les autres, il n'y a qu'un pas qu'on franchit sans mollar.
- A l'intérieur de ce paradoxe, c'est l'expression de l'égo fragile au travers de nos propres mécanismes relationnels qui se dévoile, avec leurs conséquences négatives potentielles pour tout le groupe ainsi que leurs contradictions.
- Ainsi, il est plus facile d'accepter une mauvaise décision et ses conséquences que d'agir en fonction de ses valeurs et de ses convictions. Car alors, on risque (croit-on, puisque les autres ne sont pas d'accord non plus, vous suivez?) de passer pour l'empêcheur de décider en rond, le trouble-fête, celui qui doit être viré etc...

Et ce sont bien ces peurs, liées au besoin d'appartenance, qui sont au cœur de nos difficultés à être nous-mêmes, à agir selon nos principes, à dire ce que nous pensons. Elles régissent nos relations et notre façon de communiquer. Le conformisme naît de ce principe: la perte d'individualité au profit de l'appartenance à un groupe, mais potentiellement au détriment du bien commun. Comme stratégie d'échec, on ne peut guère rêver mieux.

Si absurde que paraisse ce type de situation, il se produit fréquemment dans les organisations humaines, du couple à la multinationale, en passant par les associations ou les groupes d'amis, ou encore à l'intérieur d'un service ou d'une équipe, parce que les enjeux paraissent élevés: personne n'a envie de perdre son job pour avoir contredit le patron ou de passer pour l'emmerdeur au sein de son groupe de potes, le mouton noir de son troupeau.

Car s'exprimer, ce serait prendre le risque d'être exclu du groupe. Pourtant, le remède est pire que le mal dans la mesure où chacun se retrouve isolé avec son opinion personnelle qu'il/elle ne parvient pas à exprimer. Le paradoxe à l'intérieur du paradoxe, en somme.

## Eviter le piège d'Abilene, c'est se préparer aux conditions de la prise de décision

Quelques questions à vous poser au préalable pour vous éviter de vous perdre plus souvent qu'à votre tour sur la poussiéreuse route d'Abilene:

Dans quelle mesure vous arrive-t-il de faire des propositions qui ne vous conviennent pas?  
 Dans quelle mesure vous arrive-t-il d'accepter des décisions qui ne vous conviennent pas?  
 Qu'est-ce qui vous empêche d'exprimer ce que vous pensez réellement?  
 De quoi avez-vous besoin pour pouvoir vous exprimer en fonction de vos valeurs et de vos convictions?

Face à une décision commune qui ne vous convient pas:

- Qu'est-ce qui vous empêche d'exprimer votre opinion?
- Quelles sont vos craintes?
- Dans quelle mesure vous exprimer changerait-il le cours des choses?
- Que gagnez-vous à ne pas vous exprimer?
- Qu'est-ce que ça vous coûte?
- De quoi avez-vous besoin pour pouvoir vous exprimer?
- Comment l'obtenir?

