

POUR ALLER PLUS LOIN SUR LE CHAPITRE 1

## **POUR ALLER PLUS LOIN SUR LES PERSONNALITES DIFFICILES**

### ***Le 11 septembre et les bonnes raisons***

Nous avons vu l'intérêt de chercher les *bonnes raisons*, mais que se passe-t-il si nous ne le faisons pas ? Malheureusement ne pas chercher les *bonnes raisons* peut avoir des conséquences désastreuses. Pour l'illustrer prenons un exemple que tout le monde connaît. Que faisiez-vous le jeudi 11 septembre 2001 ? Généralement tout le monde s'en souvient.

Le 11 septembre 2001, j'étais dans l'euphorie de la création d'une start-up et nous étions en train de concevoir une nouvelle fonctionnalité d'apprentissage. Le responsable des animations pédagogiques avait pris l'habitude de nous faire partager ses découvertes, petites et grandes. Grâce à lui je fus témoin en direct de la percussive de la seconde tour du *World Trade Center* par un avion de ligne ce terrible jeudi. Assez rapidement je me laissais prendre à blâmer la CIA de n'avoir pas fait son travail, même si je ne croyais pas sérieusement qu'« ils sont nuls à la CIA ».

Ce n'est que 15 ans plus tard que j'ai découvert les bonnes raisons de la CIA grâce à l'excellent travail des deux universitaires rigoureux et talentueux, Milo Jones et Philippe Silberzahn. Dans leur ouvrage Construire Cassandre<sup>i</sup> ils rapportent beaucoup de détails sur le fonctionnement interne de la CIA qui nous permettent de mieux comprendre quatre crises majeures, dont le 11 septembre.

Le 4 décembre 1998, le directeur de la CIA de l'époque, George Tenet, déclarait dans un mémo largement diffusé « *Nous sommes en guerre contre Al-Qaïda* ». Il avait donc bien vu la menace. Conséquence de cette déclaration, il renforça la cellule nommée Alec Station qu'il avait créée en 1996 pour étudier spécialement Bin Laden. En 1999 elle regroupait 40 analystes séparés du quartier général de Langley afin d'éviter l'étouffement bureaucratique. George Tenet avait pris toutes ces décisions dans les règles de l'art de la conduite des organisations : préciser l'objectif, allouer des moyens adéquats, séparer du siège ceux qui doivent penser différemment.

Quelques mois avant le jour tragique, Michael Scheuer, le chef de la Alec Station, fut muté à titre disciplinaire comme bibliothécaire junior. Sa faute ? Persuadé que Bin Laden préparait une action d'envergure sur le sol des Etats-Unis il cherchait depuis plusieurs mois à se faire entendre. N'y arrivant pas il envoya à toute la direction de la CIA d'un mémo expliquant les risques

importants pour les USA que faisait porter l'organisation de Bin Laden. Emporté par sa fougue et la frustration de jouer les Cassandra, il ajouta un paragraphe détaillant les 10 choses que la CIA devait changer. Il avait court-circuité 6 niveaux hiérarchiques, cumulant ainsi les maladresses. Il fut sermonné puis bibliothécarisé.

Pourtant il ne cherchait, à sa manière maladroite, qu'à bien faire son travail. Malheureusement pour lui, non seulement la CIA possède une culture très consensuelle qui l'empêche de comprendre les bonnes raisons non consensuelles, mais pire que cela, Michael Scheuer avait une personnalité qui ne « *collait pas* », ses collègues le considérait comme un « *zélote* », « *dysfonctionnel* », dont « *la personnalité difficile minait l'efficacité* ». Dans ces conditions, personne ne pouvait sérieusement chercher les *bonnes raisons* de cet illuminé, gâchant ainsi les brillantes décisions de George Tenet enchaînées depuis cinq ans.

### Le sport de haut niveau des personnalités difficiles

Bien que le fait semble coutumier de la culture de l'agence<sup>ii</sup>, à la décharge de George Tenet et de ses adjoints, chercher les *bonnes raisons* d'une personnalité difficile relève du sport de haut niveau. Nous verrons que quasiment personne n'arrive à formuler seul et du premier coup ses *bonnes raisons*. Seul le dialogue permet de murir, discerner, sélectionner les *bonnes raisons* ; la recherche se fait majoritairement par le dialogue, comme une maïeutique. Or dialoguer avec des personnalités agressives s'apparente à du sport de haut niveau. L'agressivité génère chez nous des réactions de défense puissantes<sup>iii</sup>. Face à une personnalité agressive nous avons envie de devenir agressif, de disparaître ou de quitter la pièce, sans qu'aucune de ces trois réactions ne soient propices au dialogue. Pour continuer à dialoguer dans ces conditions nous aurons besoin d'apprendre à canaliser nos énergies défensives, à rester calme pour continuer le dialogue.

Plusieurs méthodes existent pour canaliser ces énergies. La salle de sport permet d'évacuer, comme la méditation. Dans la vie courante des organisations les séquences de travail se prêtent mal à l'interruption pour séquence de sport ou de méditation. Le dialogue en général se prête mal aux interruptions. Quant à suivre l'exemple de ceux dont c'est le métier - des travailleurs sociaux, des psychanalystes ou des coachs professionnels - ils investissent un temps conséquent à leur propre analyse afin de comprendre et donc canaliser leurs propres réactions intérieures. Cet apprentissage demande un certain entraînement et requiert une pratique régulière, exactement comme le sport de haut niveau.

Rassurez-vous c'est loin d'être indispensable dans la vie courante des organisations. La très grande majorité des projets de changement en organisation requière uniquement de la bonne volonté et un peu de temps.

*Dans la vraie vie accepter le conflit crée de la valeur*

### **L'illusion de l'harmonie**

L'illusion de l'harmonie réparatrice que j'embrassais dans ma joie de la découverte des pouvoirs nouveaux du coaching s'illustre bien ici. L'illusion qu'une vie sans conflit, sans émotion négative est possible se renforce de la nécessité de se faire bien accompagner pour y arriver. Moi coach j'ai intérêt à nourrir cette illusion car elle me procure du travail. En plus elle résonne ici avec l'aspiration à l'harmonie que vivent beaucoup d'équipe. Aujourd'hui je crois nécessaire dans la formation de coach le passage par cette illusion. Car l'illusion m'a donné la force d'affronter des situations difficiles, la force d'expérimenter un autre métier dans lequel je tâtonnais. Sans cette illusion, jeune coach, j'aurais abandonné le métier. Après je dus la dépasser sous peine de rester bloqué dans cet échec dans l'impossibilité de faire cesser ces conflits fraternels. L'expérience m'a appris que si l'harmonie nie les conflits elle empêchera de penser, de dire et d'intégrer les *bonnes raisons*. L'exemple de Luc et Jean-Paul montre que dire, exprimer, ses raisons, prime sur l'harmonie dans une équipe. Si vous êtes comme moi et que vous n'aimez pas le conflit, l'hypothèses des *bonnes raisons* vous aidera à savoir quand l'affronter : si vous ne comprenez pas les *bonnes raisons*, dites-le et courage, une engueulade est rarement mortelle, sauf avec un *mafioso* armé jusqu'aux dents. Ils sont rares. Une vie sans conflit est une vie sans vie.

### **Illustration des frères Paul et Jean-Luc**

Deux personnes constituent plus souvent qu'on ne le pense l'équipe réelle de direction, celle qui prend les décisions. Accor, l'immense chaîne hôtelière mondiale, opérant aujourd'hui 700 000 chambres fut fondée par deux coprésidents emblématiques, Gérard Péliçon et Paul Dubrule. Certaines discrètes et très riches dynasties familiales du Nord veillent à ce que chaque filiale de leurs empires soit co-dirigées par un DG professionnel et un « familial » représentant des intérêts long termes du groupe. Pour illustrer le point précédent et bien comprendre ses implications pratiques étudions plus en détail le cas de Paul et Jean-Luc, deux frères à la tête d'un groupe familial de taille intermédiaire. Nous les avons accompagnés pendant plusieurs années à une époque où j'imaginai que la science du coaching que je venais de découvrir permettrait de résoudre tout problème émotionnel, y compris les relations conflictuelles entre frères. Je me

trompais lourdement sur ce point comme nous allons le voir. Pendant plusieurs années j'ai eu la chance d'être témoin à la fois de leurs décisions et des conséquences de celles-ci quelques trimestres plus tard. Paul et Jean-Luc, très bien élevés, aimables avec tous, bien implantés sur leurs territoires avaient développé l'affaire montée par leur père en créant une dizaine de filiale, diversifications toutes plus ingénieuses les unes que les autres. Chaque idée à succès profitait de toutes leurs qualités qu'ils savaient assemblés avec efficacité. Ils connurent avec l'une de ces diversifications une très grande expansion. Lorsqu'ils vendirent avantageusement cette filiale à succès ils relancèrent de nouvelles idées qui toutes peinèrent à décoller, voire durent fermer. Vu la diversité des métiers testés et des équipes, les deux premiers types de *bonnes raisons* semblaient écartés. Restait l'équipe de direction, eux deux, deux frères à la relation, comme c'est souvent le cas, électrique. Une tension entre une affection sincère et une impulsion agacée qu'ils avaient réussie à canaliser avec les années. Dans cette période de reconfiguration de leur groupe, ils firent appel à nous. Etudiant avec eux leurs décisions de lancement de filiales il apparut que tous les succès avaient été précédés d'engueulades parfois tonitruantes et que les décisions menant à des échecs s'étaient prises dans l'harmonie. Une partie de notre travail visait l'harmonie de leur relation, or leur relation se révélait productive dans les conflits.

Comment expliquer ce conflit créateur ? Avec eux nous ne l'expliquâmes pas car dans la vie des affaires c'est l'action qui est première, pas la compréhension. Nous nous bornâmes donc à nous accorder sur le constat et la nécessité d'affronter le conflit. Ce fut suffisant pour eux, mais pas pour notre démonstration. Le schéma précédent nous permet de faire des hypothèses sur son interprétation. Le fait qu'ils soient frères créait en eux un certain agacement justifié par une histoire qu'il ne nous appartenait pas de réparer, dans le cas où ce soit possible. Contenant cet agacement qu'ils sentaient injustifié, ils bloquaient la possibilité d'ajustement des représentations. Celui qui écoutait, mettait toute son énergie à contenir sa colère, n'en ayant plus pour faire évoluer ses propres représentations pour intégrer les *bonnes raisons* de l'autre. Celui qui parlait prenait des précautions, employait des périphrases pour éviter de blesser son frère, louable intention dont la réalisation pratique rendait incompréhensible ses *bonnes raisons*. Pour que les bonnes raisons se clarifient dans l'échange, que l'un affine ses *bonnes raisons*, l'autre devait le questionner, ce qui compte tenu de l'effort pour contenir son agacement se révélait sans doute impossible. Bloquant l'émotion négative, ils bloquaient par la même occasion la possibilité d'exprimer et de faire évoluer leurs représentations, leurs *bonnes raisons*. Dans les cas de décisions réussies le conflit, s'il leur était désagréable, permettait pourtant à chacun d'exprimer ses idées, de purger son émotion laissant ainsi de la place aux idées de l'autre. De plus comme ils vivaient très mal le fait d'être en conflit, pour le faire cesser ils enrichissaient leur décision des idées de l'autre, de ses *bonnes raisons*. Le conflit avait donc une fonction très efficace.

La dernière fois que je leur ai parlé, Jean-Luc et Paul cherchaient un administrateur indépendant pour élargir leur conseil de surveillance afin d'y préparer l'avenir du groupe pour la génération suivante. Ils cherchaient le bon cadre pour penser la prochaine transformation de leur groupe. La bonne aide pour échanger dans la transformation, le bon cadre de travail.

---

<sup>i</sup> Selon la classification des mécanismes de défense d'Henri Laborit.

<sup>ii</sup> La répétition de cet enchaînement sur les quatre crises majeures des missiles de Cuba, de la révolution iranienne, de la chute de l'URSS et finalement du 11 septembre conduit Milo Jones et Philippe Silberzahn à qualifier la CIA de Cassandra, incapable d'empêcher ce qu'elle a prédit. Voir leur ouvrage *Constructing Cassandra*

<sup>iii</sup> Voir sur ce sujet la logique émotionnelle qui montre que nos réactions de défense sont similaires à celles observées chez les animaux par Henri Laborit. L'ouvrage simple et très puissant le décrivant fut écrit par Catherine Aimelet-Périsol: *Comment apprivoiser son crocodile* ou sur le site: <https://www.logique-emotionnelle.com/>

Ce texte complète l'ouvrage « Chercher les bonnes raisons » publié aux éditions 1min30 publishing.



Plus d'information sur [www.chercherlesbonnesraisons.com](http://www.chercherlesbonnesraisons.com)

