



Le rationnel et le convaincu

Management des équipes



par Pierre Ebtinger

La raison permet d'ordonner sa pensée, ses projets, son action. A ce titre, elle est un appui sûr. La raison est aussi la mesure. Elle permet d'évaluer, de relativiser, de programmer. A ce titre, elle s'impose comme passage obligé. De cet appui sûr et de cette voie royale, convient-il de douter ? Ne suffit-il pas d'en suivre les voies pour résoudre les questions qui se présentent quotidiennement dans la vie professionnelle ? La tentation d'une réponse affirmative est grande. Elle est vite tempérée par un coup d'œil sur la réalité. **Le cœur n'est pas le seul à avoir ses raisons que la raison ignore.** Toute entreprise humaine est émaillée d'éléments impondérables qui ne peuvent être traités par les seules voies de la raison. Certains sont dus au hasard et, dans ce cas, il n'est pas difficile d'admettre que souplesse et adaptation sont de bonnes qualités pour y faire face. Mais d'autres événements se présentent avec une constance telle qu'il est difficile de les situer du côté de l'impondérable, et encore plus difficile de ne pas les combattre avec le fer de la raison. Ainsi en est-il de certaines convictions personnelles.

Dans les problématiques rencontrées dans notre travail d'accompagnement, il n'est pas rare qu'une situation se trouve en impasse, ou pour le moins tendue, à cause de **la difficulté d'un collaborateur à se départir de ses convictions.** Les tensions résultent de **l'échec du débat contradictoire entre raison et conviction.** Celui-ci échoue quelle que soit la pertinence des arguments apportés. Force est de constater que certaines convictions sont inébranlables par la raison, surtout lorsque ces convictions sont présentées comme elles-mêmes fondées sur des arguments rationnels. La situation s'éclaire si l'on prend en considération que les convictions n'ont pas le même statut pour tous. Pour certains la conviction est imposée par la démonstration, pour d'autres elle est un acte de foi. Dans ce cas, la conviction n'est plus compatible avec un débat contradictoire.

Oui, **il existe des personnes qui ont toujours raison.** Elles sont certes capables de dire « j'ai tort » et de reconnaître leurs erreurs pour des faits banals, mais ne peuvent appliquer cet énoncé lorsque leurs certitudes personnelles sont mises en question. Il ne s'agit ni de mauvaise volonté, ni de mauvaise foi. Ceci se rencontre chez **ceux qui aiment leurs idées plus qu'eux-mêmes,** ou plus exactement chez ceux pour qui les convictions forment la part essentielle de ce qui constitue leur personne. Toutes les personnes ne sont pas « construites » de la même façon. La « pièce maîtresse » n'est pas la même pour tous. Il s'agit tantôt de sa propre image (au sens large), tantôt d'autre chose. Une certitude peut très bien être la clé de voûte d'une personnalité. Lorsqu'une conviction occupe cette place, elle ne peut plus être niée. Nier ses idées serait alors se nier soi-même, ce qui est impossible.

Lorsque, dans la relation à l'autre, on est confronté à un énoncé de certitude qui a perdu sa possibilité de mise en discussion, il est important de se souvenir que certaines rigidités qui passent pour des entêtements répondent à des nécessités qui dépassent le cadre de la situation. Dans ce cas, il n'y a pas plus de chance de faire changer d'avis son interlocuteur que de chance de **faire changer de religion un croyant convaincu.** La meilleure solution reste de traiter cette certitude comme une croyance intime de son interlocuteur, c'est-à-dire de **la respecter et ne pas la contredire,** et même de la reconnaître comme un trait de son identité. Ce n'est que sur ce fondement de reconnaissance que la situation pourra se détendre et évoluer. L'expérience montre qu'en ne discutant pas ces points de certitude, il est possible d'établir beaucoup d'autres progrès, même si leurs résultats sont en contradiction logique avec ces certitudes particulières. Tout est possible à condition de **ne pas toucher à l'impossible,** à condition de maintenir sauve cette face qui est un socle. Cela suppose de **ne pas avoir soi-même un rapport de croyance trop fanatique en la raison.** Cela requiert de supporter soi-même les incohérences et les facéties de la vie avec d'autres appuis que ceux de la stricte raison. **L'humour y aide beaucoup,** nous montre la voie et n'a rien d'incompatible avec le sérieux.