

**Roberta Milanese et Paolo Mordazzi**  
Préface de Giorgio Nardone



# COACHING STRATÉGIQUE

Transformer les limites en ressources

Enrick  Éditions



COACHING  
STRATÉGIQUE

Transformer ses limites  
en ressources



ROBERTA MILANESE  
PAOLO MORDAZZI

Préface  
de Giorgio Nardone

# COACHING STRATÉGIQUE

Transformer ses limites  
en ressources

*Traduit de l'italien  
par Elisabeth Bozzi*

Enrick   
— ÉDITIONS —

© Enrick B. Éditions, 2018, Paris

Titre original : *Coaching strategico – Trasformare i limiti in risorse*

© 2007 Ponte alle Grazie srl – Milano

© 2008 Adriano Salani Editore – Milano

ISBN : 978-2-35644-323-6

Conception couverture : Marie Dortier

Réalisation couverture : Comandgo

En application des articles L. 122-10. L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

# Sommaire

PRÉFACE <i>par Giorgio Nardonne</i> .....	9
CHAPITRE 1. L'auto-ruse : d'une réalité subie	
à une réalité gérée .....	11
1. De la « vérité objective »	
à la « conscience opérationnelle » .....	11
2. Auto-leurres subis, auto-leurres gérés .....	20
3. Le concept d'« Essai d'une solution redondante » .....	30
CHAPITRE 2. Notre modèle de coaching stratégique :	
son processus .....	39
1. Analyse du concept de « Tentative de solution redondante » .....	39
2. Recherche des exceptions et intervention visant la solution .....	51
CHAPITRE 3. Faire sauter ses blocages personnels :	
transformer ses limites en ressources .....	59
1. Les incapacités dérivées .....	60
2. Les incapacités primaires .....	64
3. Sensations de base et stratagèmes d'intervention ...	71
CHAPITRE 4. Interventions de coaching stratégique ...	113
1. Le « syndrome du saint-bernard » .....	113
2. La route qui mène en enfer est pavée de bonnes intentions :	
la manager trop disponible .....	118

3. La « colère funeste » : quand le manager perd le contrôle .....	125
4. Travailler ? Un plaisir ! Un cas de workaholic .....	130
5. « Quand vous me parlez ainsi, j'ai comme des papillons dans le ventre... » : un cas de harcèlement au travail .....	136
6. Le manager trompé-déçu : un cas de faillite professionnelle .....	141
7. On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même : un exemple de dialogue stratégique .....	146
CONCLUSION .....	157
BIBLIOGRAPHIE .....	161

# Préface

*par Giorgio Nardone*

Au début des années 2000, au cours d'un atelier que j'animais sur un thème que j'apprécie tout particulièrement, le *self-help* stratégique (ou mieux encore, comme j'aime à le définir avec plus de rigueur, la « ruse stratégique appliquée à soi-même », littéralement l'« auto-leurre »), j'ai découvert que j'étais en train de proposer une approche de coaching. Tout cela peut paraître ridicule mais l'histoire s'est vraiment déroulée ainsi. À vrai dire, je ne m'étais jamais intéressé à cette pratique professionnelle qui émergeait à l'époque aux États-Unis sous le nom de « Coaching ». Ce terme, issu du vocabulaire sportif, fait référence à cette activité où un expert guide l'athlète – dans le cas du sport – vers la meilleure valorisation de son talent, l'aidant à surmonter des blocages émotionnels, des difficultés d'apprentissage, des peurs ou bien tout simplement en lui enseignant des techniques de développement plus subtiles. Dans mon approche de l'auto-leurre stratégique (entendu comme *self-help*, c'est-à-dire comme une auto-aide que l'individu peut utiliser pour s'affranchir de difficultés personnelles non invalidantes ou encore pour améliorer ses prestations et atteindre ainsi des objectifs prédéfinis), alors que je faisais appel à toute une série de techniques (dérivant soit d'expériences de thérapie concernant les formes les plus sévères de pathologie psychologique, soit de conseil dans le domaine de la résolution de problème avec des managers qui souhaitaient augmenter leurs performances), je me rendis compte que j'utilisais, de toute évidence, une approche de type « coaching ».

Durant une pause, l'un des participants à cet atelier vint me trouver et se déclara heureux de constater que je me consacrais également à la définition d'un modèle de coaching stratégique. C'est ainsi qu'ayant découvert ce nouveau champ d'application, j'eus l'idée de formuler un modèle rigoureux permettant d'appliquer à ce domaine toute mon expérience professionnelle, forgée au contact de situations de forte résistance au changement. Depuis, j'ai introduit, au sein de nos cours de communication et de résolution de problèmes stratégiques, un chapitre entièrement consacré à l'amélioration des prestations individuelles, afin d'en faire émerger les talents cachés. Et j'ai reçu un grand nombre d'invitations pour des interventions en coaching stratégique.

Roberta Milanese et Paolo Mordazzi ont été mes proches collaborateurs dans ce parcours. Il m'est apparu évident que ces chercheurs, tous deux associés à notre centre de recherche et enseignants à l'École de spécialisation en Psychothérapie brève stratégique, étaient les personnes les mieux placées pour rapporter et systématiser l'ensemble de nos travaux et de nos découvertes. Ce livre est le fruit de leur travail et des échanges constants que nous avons eus sur ces thématiques jusqu'à la formulation d'un véritable modèle de coaching stratégique.

*Giorgio Nardone*

## CHAPITRE 1

# L'auto-ruse : d'une réalité subie à une réalité gérée

*Qu'est-ce donc que la vérité ? Une armée mobile de métaphores, de métonymies, d'anthropomorphisme ; bref, une somme de corrélations humaines qui ont été poétiquement et rhétoriquement amplifiées et embellies, et qui, après un long usage, semblent à un peuple stables, canoniques et obligatoires.*

Friedrich Nietzsche

*Si les jeunes savaient que bien vite ils deviendront de simples faisceaux d'habitudes, ils prêteraient davantage d'attention à ce qu'ils font lorsque leur futur est encore malléable.*

William James, *Principles of psychology*

### 1. De la « vérité objective » à la « conscience opérationnelle »

Le fait qu'il n'existe pas une réalité unique mais un grand nombre de réalités subjectives, variant selon le point de vue d'où nous les observons, n'est pas une nouveauté, aussi bien dans le monde de la psychologie que dans celui des sciences en général. Du principe d'indétermination de Heisenberg et de la théorie de la relativité d'Einstein aux formulations plus récentes

de cette recherche épistémologique connue sous le nom de « constructivisme radical » (von Foerster, 1973, 1987, 2001 ; von Glasersfeld, 1984, 1995 ; von Foerster, von Glasersfeld, 2001 ; Watzlawick, 1976, 1981), la possibilité d'atteindre une forme sûre de connaissance « objectivement vraie » de la réalité est désormais parfaitement inenvisageable. Déjà les sceptiques du IV<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ, anticipant les études les plus récentes de neurophysiologie et de cybernétique de la deuxième génération, avaient souligné cette impossibilité, dans la mesure où n'importe quelle connaissance du monde « extérieur » est soumise à notre système sensoriel et cognitif : le « comment » et le « pourquoi » nous connaissons influencent « ce que » nous connaissons.

Chaque fois que nous regardons ou écoutons ou bien touchons quelque chose du monde extérieur, c'est-à-dire lorsque nous voyons, entendons et percevons, nous assistons toujours à une interaction entre le stimulus extérieur et notre système sensoriel et cognitif (von Foerster, 1973, 1987, 2001 ; von Glasersfeld, 1984). De la même manière, les catégories linguistiques que nous utilisons pour décrire ce que nous percevons et les constructions culturelles au sein desquelles nous avons grandi influencent notre perception de la réalité. Comme l'affirmait Wittgenstein (1980), le langage que nous utilisons nous utilise, dans le sens où les codes linguistiques que nous employons pour communiquer la réalité sont les mêmes que ceux que nous utilisons dans la représentation et l'élaboration de nos propres perceptions. Donc, des langages différents portent à des représentations différentes de la réalité. Encore plus pertinentes sont les études démontrant comment nos attentes, nos expériences passées et nos états d'âme peuvent influencer largement notre perception de la réalité extérieure.

De nombreuses expériences en psychologie sociale, par exemple, ont démontré que la manière dont une personne se sent au moment où elle doit formuler un jugement sur autrui influence profondément sa perception. En effet, une

personne de « bonne humeur » tend à attribuer aux autres plus de caractéristiques positives et désirables qu'une personne de « mauvaise humeur » (Forgas, 1985). Tout aussi éclairantes sont les expériences menées par Schachter et Singer (1962) sur la manière dont nous identifions et interprétons nos propres sentiments et émotions. Au cours de leurs expériences, les deux chercheurs ont administré à des sujets une drogue active légère (épinéphrine) : les effets de cette drogue furent expliqués à certains des sujets (palpitations, augmentation du rythme cardiaque, etc.) ; à d'autres au contraire, il fut dit qu'il s'agissait d'une simple injection de vitamines. Ainsi certains sujets étaient-ils « informés » sur la raison de leurs symptômes tandis que d'autres restaient dans l'ignorance (groupe des « inconscients »).

Après l'injection, les sujets étaient rejoints par un « complice » des chercheurs qui simulait son appartenance au groupe. Dans certains cas, le complice se comportait de manière très euphorique ; dans d'autres, il feignait l'irritation.

Plus tard, lorsqu'on demanda aux sujets de décrire leurs émotions, les « inconscients » étaient plus enclins – par rapport aux « informés » – à les étiqueter sous les termes « euphorie » ou « irritation » par identification inconsciente au comportement du complice. On constatait alors que les sujets dépourvus d'attentes ou incapables d'apporter une explication plausible à leur ressenti (excitation) utilisaient, pour définir leurs émotions, la suggestion la plus facilement perceptible dans le groupe, c'est-à-dire le comportement d'autrui (dans le cas observé, celui du complice).

Mieux encore, lorsque nous devons reconnaître et définir nos propres états émotifs, nos attentes et les interprétations que nous attribuons à notre comportement et à celui des autres semblent jouer un rôle fondamental.

Nous ne jouissons donc pas de la possibilité d'une « véritable » connaissance de ce qu'« est » le monde si, par « véritable », nous entendons une connaissance objective, détachée de tout conditionnement. Dans la mesure où chaque

acte cognitif implique une intervention active du sujet qui observe, ce dernier devient un véritable « constructeur » de la réalité perçue et non plus un simple récepteur passif de stimuli extérieurs. Pour reprendre les mots de Foerster (2001), « la réalité n'est que construction, élaborée par ceux qui croient l'avoir découverte et analysée. Ce qui est hypothétiquement découvert est une pure invention, son inventeur est inconscient de sa propre invention et il considère la réalité comme quelque chose existant indépendamment de lui ».

À ce propos, Paul Watzlawick (1976) distingue deux ordres de réalité différents : la réalité de « premier degré », relative aux propriétés purement physiques des objets et des situations, et la réalité de « second degré » qui, au contraire, se réfère à la signification et à la valeur que les individus attribuent à ces objets et à ces situations. Par exemple, un enfant peut voir un feu de signalisation rouge avec autant d'acuité qu'un adulte sans pour autant comprendre que le rouge signifie « ne pas traverser ».

Dans la grande majorité des cas, nos problèmes ne sont pas liés aux propriétés des objets ou des situations (réalité de premier degré) mais plutôt à la signification, au sens et à la valeur que nous attribuons à ces objets et à ces situations (réalité de second degré). Comme le dit Épictète « ce ne sont pas les choses en elles-mêmes qui nous effraient mais l'opinion que nous en avons ».

Prenons l'exemple d'un collaborateur qui a remarqué que, chaque fois que son supérieur distribue du travail à son équipe, les tâches les plus lourdes et les plus complexes lui reviennent. L'individu peut alors ressentir cette évidence comme un signal de l'antipathie de son supérieur : « Il le fait exprès ; il me surcharge de travail pour me vexer et me contraindre à la démission ; je sais depuis toujours qu'il ne m'aime pas et il me le prouve quotidiennement ». Le fait que la personne perçoive les tâches confiées comme une vexation pourrait naturellement avoir une incidence sur sa manière d'interagir avec son chef et avec le reste de l'équipe. Sa relation avec son supérieur

est de toute évidence conflictuelle : l'individu pourrait être amené à polémiquer en permanence sur ses responsabilités et les comparer à celles de ses collègues, et il pourrait contester ouvertement les décisions de son chef jusqu'à refuser d'exécuter les tâches confiées par celui-ci.

Ce comportement rend le supérieur toujours plus agacé et déterminé à obtenir que son collaborateur accomplisse les tâches assignées, blessé d'être contesté dans son autorité et dans son rôle de chef.

Il se forme ainsi un scénario dysfonctionnel chef-collaborateur, dans lequel plus le collaborateur se révolte, se sentant injustement surchargé, plus le chef se raidit dans ses ordres et sa répartition du travail. Dans le même temps, le collaborateur crée aussi un conflit latent entre lui et ses collègues, coupables – selon lui – de profiter du fait qu'il est le bouc émissaire du chef. Le travail se transforme alors en une « torture » quotidienne et tout ce que le collaborateur fera pour améliorer la situation ne fera que l'empirer. Imaginons en revanche que notre sujet interprète le comportement de son chef comme le signe de toute l'estime et de toute la confiance que son supérieur a placées en lui : « le patron n'a confiance qu'en moi lorsqu'il s'agit de responsabilités de haut niveau car il sait que je suis capable de m'investir plus que les autres et que j'ai les capacités pour porter ce travail à terme ». Dans ce cadre très différent, notre collaborateur se sentira valorisé et gratifié par les preuves d'estime constantes prodiguées par son chef et il s'emploiera donc à satisfaire son supérieur, en acceptant et en affrontant avec enthousiasme les responsabilités qui lui sont confiées. Cette perception différente de la situation crée un climat de collaboration et d'estime réciproque entre le chef et son assistant, ainsi qu'une atmosphère de sérénité au sein de l'équipe. Selon la définition attribuée par le sujet à la réalité de « premier degré » (une charge de responsabilités majeure), à laquelle correspond la mise en place d'une réaction, l'expérience de travail du sujet sera vécue comme frustrante et lourde ou, au contraire, comme extrêmement gratifiante et valorisante.

À la lumière de ces considérations, toute intervention visant le changement doit avoir pour but la modification des modes selon lesquels les individus bâtissent leurs réalités de second degré, définies comme système « perception-réaction ». Par ce terme, nous entendons les modes redondants de perception de la réalité et les modes de réaction qui s'expriment par rapport aux trois relations fondamentales que chaque individu entretient avec lui-même, les autres et le monde extérieur (Nardone, Watzlawick, 1990 ; Nardone, 1991, 1995).

Ces réflexions préalables n'intéressent pas uniquement notre relation avec nous-mêmes, les autres et notre propre réalité (ce qui sera évoqué dans le prochain paragraphe) mais concernent également la méthodologie de la science.

Si l'on abandonne la prétention d'une connaissance « véritable » et définitive de la réalité, on peut alors se consacrer à l'analyse des modes plus « fonctionnels » de la connaissance et de l'action dans le but d'augmenter ce que von Glasersfeld (1984) a défini comme « conscience opérationnelle ». On peut ainsi passer d'une connaissance positiviste et déterministe, qui prétend décrire la vérité des choses, à une connaissance pragmatique qui nous permettra de gérer la réalité le plus fonctionnellement possible (Nardone, 1998). La recherche de la « connaissance pragmatique » implique donc le passage d'une connaissance improbable de la « réalité objective » à une forme de « connaissance plus pragmatique », qui nous permettra d'intervenir efficacement sur la réalité.

Notre connaissance doit en permanence s'adapter aux réalités partielles, au sein desquelles nous évoluons régulièrement, en adoptant des stratégies de résolution des problèmes fondées sur des objectifs spécifiques, capables de s'adapter progressivement à l'évolution de ces réalités. Travailler sur notre propre conscience pragmatique signifie donc s'attacher à développer une capacité de gestion croissante de la réalité environnante, visant à augmenter nos aptitudes à atteindre les objectifs fixés (Watzlawick, Nardone, 1997).

Sur la base de ces réflexions, la valeur d'une théorie, alliée au type d'intervention qui en découle (thérapie, conseil ou coaching) ne dépend pas de sa supposée « véricité » mais plutôt de sa portée euristique, c'est-à-dire de sa capacité d'intervention réelle, mesurable en termes d'efficacité dans la résolution des problèmes auxquels elle s'applique. Le choix du modèle théorique et opérationnel se dessine donc comme un choix exclusivement « pragmatique » (Salvini, 1988). Comme le souligne Watzlawick, toute approche d'intervention n'est jamais qu'une forme de « comme si », c'est-à-dire un ensemble de postulats non prouvés et non prouvables qui peuvent cependant mener à des résultats concrets. La seule question sensée que nous puissions nous poser est donc, non pas quelle est la théorie la plus « correcte » ou la plus fidèle à la réalité mais simplement quelle est la méthode « comme si » produisant les résultats les plus concrets (Nardone, Waslawick, 1990). Une fois anéantie l'illusion de la réalité « vraie » (connaissable objectivement et donc potentiellement contrôlable), le seul critère de « vérité » est, même au sein des citadelles scientifiques les plus résistantes de ce début de III<sup>e</sup> millénaire, celui de l'efficacité.

D'un point de vue opérationnel, ces considérations ont porté à l'élaboration d'une méthodologie particulière, empirique et expérimentale, capable de produire des modèles et des protocoles de méthode dans le domaine du changement psychothérapeutique et organisationnel.

Il s'agit d'une méthode de recherche connue sous le nom de « recherche-intervention », selon laquelle pour comprendre le fonctionnement d'un problème, il est insuffisant de l'observer de l'extérieur mais nécessaire d'intervenir pour en modifier le fonctionnement. Seule la manière dont le système répondra à l'introduction d'une variable de changement en révélera le fonctionnement antérieur.

C'est Kurt Lewin (1946) qui, dans le cadre de la psychologie sociale, a défini cette méthodologie comme *action-research* (recherche-action) ou recherche qui étudie le phénomène sur

le vif, de manière empirique et expérimentale, en provoquant des modifications dans les actions et en observant leurs effets. De la même manière, on utilise, dans la théorie des systèmes (von Bertalanffy, 1956, 1962) et dans la cybernétique (Wiener, 1967, 1975 ; von Foerster, 1973, 1987), le terme « rétro-action » (*feedback*) pour désigner les réponses d'un système soumis à un changement provoqué. Les typologies de rétro-action dévoilent les caractéristiques du système, conduisant ainsi à la mise en place de stratégies de changement du système lui-même plus efficaces. Dans cette même optique, on trouve également les travaux de von Glaserfeld, qui affirme que « connaître et savoir ne peuvent être le résultat d'une transmission passive mais naissent comme le résultat des actions d'un sujet actif » (1984). C'est l'action qui construit la connaissance puisque l'homme ne peut connaître que ce qu'il fait lui-même. Par conséquent, on dira que nous ne pouvons parvenir à comprendre comment un problème persiste et s'alimente qu'en intervenant activement pour tenter de le résoudre. En effet, la seule variable cognitive qu'un chercheur peut contrôler est sa propre stratégie, c'est-à-dire sa propre « tentative de solution » qui, si elle fonctionne, permet de dévoiler les modes de fonctionnement de la réalité objet d'étude.

Pour rendre plus claire la méthode de la « connaissance par le changement », nous pouvons observer ce qui se passe aux échecs (Nardone, Verbitz, Milanese, 1999), jeu dans lequel chaque joueur découvre la stratégie de son adversaire par les déplacements que celui-ci réalise en réponse aux siens propres. Mais le joueur n'aura une connaissance effective de la stratégie de jeu de son adversaire qu'à la fin de la partie, ou mieux encore, une fois la partie gagnée, car c'est la stratégie adoptée qui, lorsqu'elle fonctionne, dévoile le jeu de l'adversaire. Cela permettra au joueur, au cours d'autres parties semblables, de disposer d'une stratégie déjà expérimentée avec succès et donc de mettre l'adversaire « échec et mat » plus facilement et avec un moindre nombre de coups.

Cette méthodologie implique qu'une stratégie de solution fonctionnant sur un vaste échantillon de sujets (qui présentent le même type de problème) permet de révéler un modèle de fonctionnement du problème lui-même, c'est-à-dire de ce qui l'alimente et le fait perdurer. La recherche-intervention en milieu clinique apparaît donc d'abord comme la mise au point d'une intervention efficace appliquée à une typologie particulière de problèmes mais elle peut à son tour permettre d'acquérir d'autres informations sur les typologies de problèmes en jeu. Les stratégies adoptées sont bien à l'origine des solutions ; elles ont permis le changement et la compréhension du « comment » le problème alimentait sa propre persistance. Comme l'évoque Emil Cioran (1986) : « chaque problème profane un mystère et, à son tour, est profané par sa solution ». Ainsi intervertit-on la procédure ordinaire de constitution d'un modèle, en privilégiant la logique « constitution-déduction » de manière à faire adhérer l'intervention au problème (Nardone, 1997).

De la même manière, les nouvelles connaissances sur les effets des interventions servent de guide pour la mise au point progressive de l'intervention elle-même, déterminant une autocorrection permanente fondée sur l'interaction avec le problème à résoudre.

L'intervention de changement (thérapie, conseil, coaching, etc.) se présente ainsi comme un processus de recherche rigoureux, dans lequel l'expérience empirique conduit à des connaissances approfondies sur la persistance de situations problématiques spécifiques. À leur tour, ces connaissances permettent d'affiner les stratégies de solution, sorte de spirale évolutive qui s'alimente par l'interaction entre l'intervention empirique et la réflexion épistémologique.

Il s'agit donc d'un *processus de recherche systématique* caractérisé par une alternance des phases de découverte et des phases d'organisation cognitive, et non plus d'un simple processus de validation d'une théorie à priori.

Dans cette perspective, la vision commune de la relation entre problème et solution se transforme, en passant de l'idée

– typiquement rationaliste – qu’un problème ne peut être résolu que si l’on connaît la totalité des données à l’idée que « l’on connaît un problème par sa solution » (von Glasersfeld, 1984, 1995 ; Nardone, 1995 ; Nardone, Salvini, 1997). Si, dans une optique cognitiviste le changement est le fruit de la connaissance, dans une vision stratégique au contraire, la connaissance est toujours le fruit d’un changement induit.

Grâce à cette méthodologie, on a pu mettre au point au Centre de Thérapie stratégique d’Arezzo (Toscane, Italie) des stratégies particulièrement efficaces pour permettre des changements rapides dans les contextes d’application les plus larges. En thérapie, cela a permis le développement de *protocoles spécifiques de traitement* sur des formes de pathologies particulières (phobies et obsessions diverses, désordres alimentaires, dépressions, etc.) et, parallèlement, le développement de formulations spécifiques de *résolution de problème stratégique* destinées à des contextes d’application particuliers (organisations, contextes éducatifs, management) caractérisés par des niveaux d’efficacité élevés\*.

\* Pour l’application du modèle en milieu clinique, nous renvoyons à : Nardone, Watzlawick, 1990, 2000 ; Nardone, 1993, 2003a ; Watzlawick, Nardone, 1997 ; Nardone, Verbitz, Milanese, 1999 ; Nardone, Cagnoni, 2002 ; Loredio, Nardone, Watzlawick, Zeig, 2002 ; Nardone, Loredio, Zeig, Watzlawick, 2006 ; Muriana, Pectenò, Verbitz, 2006. Pour les autres applications : Fiorenza, Nardone, 1995 ; Nardone, Milanese, Mariotti, Fiorenza, 2000 ; Nardone, Giannotti, Rocchi, 2001 ; Nardone, 2003b.

## 2. Auto-leurres subis, auto-leurres gérés

S’il est vrai qu’il existe autant de réalités qu’il est possible d’en inventer et que chaque perception est une construction personnelle, on peut affirmer qu’aucun individu ne peut échapper à cet ensemble complexe de processus perceptifs,

émotionnels et cognitifs rassemblés sous la formule « ruse appliquée à soi-même » ou mieux encore « auto-leurre ».

Dans la tradition philosophique logique et rationnelle, l'auto-leurre a toujours été considéré comme une sorte de « démon » à éviter car il serait responsable de notre perception erronée de la réalité. La littérature qui traite des capacités de l'homme à se tromper lui-même est plus que copieuse mais elle exprime presque toujours un jugement négatif sur l'auto-leurre, considéré comme une sorte de péché originel dont il convient de s'affranchir. Naturellement, derrière une telle position, on trouve toutes les citadelles d'une pensée absolutiste qui proclame les bénéfices obtenus par la connaissance et l'observation de la « vérité ». Nous ne devons donc pas être surpris qu'un tel acharnement philosophique soit exercé contre ces procédés mentaux qui annihilent radicalement la possibilité, et donc les pouvoirs, d'une orthodoxie du « vrai », privilégiant en revanche la valeur empirique de ces approches théoriques et méthodologiques appliquées à l'étude de ce qu'il est « utile » ou fonctionnel de croire (Nardone, 1998).

Jon Elster, chercheur logique et raffiné en dynamiques sociales, a réalisé de nombreuses études sur les rapports entre les croyances d'auto-leurre et les croyances d'auto-réalisation humaines (1979, 1985). En faisant référence aux travaux de Davidson et d'Ainslie (cit. in Elster, 1979) et en examinant attentivement la littérature philosophique et psychologique sur le thème, Elster est parvenu à définir l'auto-leurre, dans le processus et la formation des croyances, comme la tendance à « identifier la réalité avec ses propres désirs ». Cette affirmation lui a permis de s'affranchir de la pensée la plus traditionnelle qui considère l'auto-leurre comme l'effet d'une faiblesse de la volonté ou d'un médiocre contrôle de l'impulsivité, et de renverser la perspective historique en posant l'auto-leurre comme la cause de l'origine et du maintien des croyances et des comportements qui en découlent.

Exemple : si je suis convaincu(e) d'une réalité particulière (« je suis le meilleur manager du monde » ; « je suis un homme

ou une femme sublime » ; « je vais gagner ce match » ; « je suis un(e) grand(e) journaliste » ; « on ne peut que m'aimer »), je peux m'en reconforter à loisir, je peux l'écrire, je peux la dire et surtout je peux l'« appliquer » en permanence à des situations diverses et variées jusqu'à persuader les autres de ce dont je veux me persuader moi-même. Si je parviens à obtenir satisfaction – la persuasion d'autrui – la conclusion sera une foi inébranlable en moi-même. Un exemple extraordinaire d'un tel comportement nous est fourni par l'histoire d'un des plus grands athlètes que le sport ait connu : le champion de boxe Cassius Clay, connu plus tard sous le nom de Muhammad Ali. Pendant toute sa carrière, Ali n'a rien fait d'autre qu'affirmer à lui-même et au monde qu'il était le meilleur en absolu. Son visage était élégant, ses bras étaient puissants, ses jambes étaient rapides, son esprit et ses mots étaient tout cela et davantage encore. Créativité, curiosité, originalité constituaient les caractéristiques de son intelligence ; énergie, engagement, constance formaient la substance de sa force. Ali avait compris avant tout le monde – et après lui, personne ne l'a jamais plus compris aussi bien – que c'était en utilisant et en cultivant l'ensemble, intelligence et force, qu'il était invincible. Il avait eu l'intuition que, dans un métier où le succès passe inmanquablement par la douleur, son physique serait insuffisant pour le rendre « le plus grand » et qu'il devait donc utiliser les ressources de son esprit. Il avait compris que pour battre ses adversaires, souvent plus forts que lui physiquement, il devait en venir à bout avant même de monter sur le ring : pour les vaincre, il ne devait pas attendre de les affronter entre les cordes.

Chacun de ses gestes et chacun de ses regards, en dehors du ring comme sur le tapis, étaient l'expression de la foi la plus absolue et la plus inébranlable en ses moyens et l'expression de la conviction d'être l'un des rares sportifs auxquels la destinée avait confié le soin d'écrire l'Histoire et non pas l'un de ceux qui ne font que subir l'Histoire. La vie de Muhammad Ali, riche en images extraordinaires et en phrases inoubliables, est devenue une sorte d'icône rayonnante, capable de provoquer

des motivations, de susciter des émotions, de repousser des limites, d'illuminer des rêves.

Ce processus fascinant peut naturellement être amorcé par des croyances positives aussi bien que négatives (« il n'y a pas de travail » ; « je suis gros(sse) et laid(e) », « je ne peux pas gagner » ; « je n'ai pas d'idée » ; « personne ne m'aime »). D'autres cas très communs d'auto-leurre se révèlent dans l'observation de groupes de personnes présentant un même statut : des célibataires qui célèbrent entre eux les avantages d'une vie sans attaches ; des croyants qui se répètent à loisir les vertus et les bénéfices de la foi à laquelle ils adhèrent ; des politiques qui, infatigables, proclament les valeurs incontestables de leurs propres idéaux, etc. En conséquence, on peut affirmer qu'il semble ne pas exister une forme possible d'interaction de communication humaine dans laquelle les individus ne soient pas réciproquement engagés à se convaincre et à convaincre les autres du bien-fondé de leurs propres auto-leurres. C'est encore Elster qui, intégrant la définition donnée plus haut, évoque l'auto-leurre comme une sorte d'« irrationalité motivée » fondée sur la tendance à modifier la réalité pour lui voir adopter nos propres visions.

Parler de l'auto-leurre signifie donc parler de la tendance propre à chacun d'entre nous à rapprocher la réalité non pas de ses propres désirs mais plutôt d'un modèle façonné par ses perceptions de la réalité et ses réactions envers la réalité elle-même.

De ce point de vue, chacun de nous altère la réalité en fonction de ses prédispositions perceptives et réactives courantes, construites et consolidées sur la base des expériences vécues au cours de sa vie. Et cela, que les perceptions aient été agréables (« je suis une personne en tout point désirable et donc tout le monde m'aime ») ou bien parfaitement désagréables (« tout le monde me fuit parce que je ne suis pas à la hauteur »). Par exemple : une personne dont le système perceptif et réactif est fondé sur un sentiment d'insécurité profond consolidé dans le temps verra dans chaque épisode de la réalité des éléments

aptes à confirmer ses propres insuffisances ; une personne à tendance dépressive trouvera partout confirmation du fait d'être victime du monde ou des circonstances ; une personne sûre d'être parfaitement désirable trouvera la confirmation de l'admiration de tous, partout et en tous lieux, etc.

Par ses caractéristiques, l'auto-leurre envahit donc toute notre existence et représente un puissant instrument pour nous créer des difficultés et des problèmes ou bien encore nous fournir des solutions et des possibilités de changement.

Prenons, par exemple, le cas d'un jeune homme qui, au cours de sa vie, n'a jamais été capable de se faire des amis et encore moins une petite amie. D'un physique peu avenant, il a rencontré, dès son plus jeune âge, d'énormes difficultés relationnelles avec les autres et notamment avec les femmes, se sentant timide, gauche et peu attirant. Dans les situations de groupe, notamment à l'école, il a toujours été « sur le banc de touche », ne sachant jamais quoi dire ni comment le dire, arrivant jusqu'à éviter le contact visuel avec les autres, de peur d'être jugé antipathique et d'être rejeté. Sa manière d'être a donc progressé vers l'enfermement et le refus du monde : il marche les épaules courbées, les yeux baissés, incapable de croiser le regard d'autrui, il ne sourit jamais et refuse tous les signaux qui pourraient lui permettre d'établir un contact, même silencieux, avec les autres.

Sans même s'en rendre compte, ce jeune homme rejette tout par crainte d'être rejeté. Il est évident qu'une telle attitude a fini par créer chez les autres un rejet réel, confirmant d'avantage encore au jeune homme la véracité de sa perception du monde (« je ne plais à personne, tout le monde me rejette »). En l'état, expliquer rationnellement au jeune homme la nature du piège dans lequel il est tombé ne servirait à rien : il est la proie d'un auto-leurre dysfonctionnel et des effets qu'un tel auto-leurre est réellement parvenu à introduire dans sa vie. Le guider dans son changement signifie en fait l'inciter à vivre des expériences de changement concret dans ses relations avec les autres, jusqu'à se sentir apprécié et accepté. Pour obtenir un tel résultat, le

coach pourrait ainsi dire au jeune homme : « Je voudrais que, chaque matin, vous vous posiez la question suivante : comment pourrais-je me comporter aujourd'hui, différemment de mon habitude, en agissant *comme si* j'étais sympathique et apprécié ? Parmi toutes les choses qui me viennent à l'esprit, je choisirai la plus petite mais la plus concrète et je la mettrai en pratique au cours de la journée. Chaque jour, je me reposerai la question et je changerai un petit comportement *comme si* j'étais différent ».

En général, face à une telle prescription, la personne commence à changer quotidiennement de petits mais significatifs détails de son existence, à transformer sa manière d'être et de communiquer. Un jour, par exemple, elle peut décider de marcher le dos droit ; un autre de sourire à la caissière du supermarché où elle fait ses courses ; un autre encore de dire bonjour à un collègue de travail, en lui demandant comment il va, etc.

La prescription du *comme si*, qui implique un changement banal quotidien dans l'attitude renfermée du jeune homme, met en place un puissant processus de changement où plus l'ouverture au monde « *comme si* le jeune homme se sentait sympathique et accepté » est grande plus son entourage répond à sa nouvelle conduite avec courtoisie et sympathie, lui souriant et lui parlant amicalement, jusqu'à confirmer la validité du *comme si* prescrit (« je suis vraiment sympathique et bien accepté »). De cette manière, on provoque une « expérience émotionnelle corrective » concrète (Alexander, Franch, 1946) qui peut aisément être augmentée en multipliant les actions et les comportements *comme si* de l'individu (deux par jour, trois par jour, etc.) jusqu'à construire une nouvelle réalité fonctionnelle qui remplacera graduellement la précédente. Tout cela s'opère sur le fondement d'un auto-leurre induit qui transforme le sens de la croyance dans la prophétie, provoquant un renversement complet de son effet par l'expérience vécue et qui conduira progressivement l'individu à la transformation de ses croyances et de ses perceptions de la réalité.

Cet exemple met en évidence comment l'auto-leurre stratégique ne doit pas être vécu comme une expérience rationnelle mais plutôt comme l'induction de réactions spontanées où le seul acte rationnel est la mise en place du processus (dans notre cas, décider de faire *comme si*). À la fin du processus d'auto-induction, le choix rationnel de départ sera oublié et la réalité *comme si* sera vécue comme spontanée. En d'autres termes, grâce à un subtil processus d'auto-leurre stratégique, on peut créer une « réalité inventée » capable de produire des « effets concrets ». La technique du *comme si* représente un exemple particulièrement éloquent de l'utilisation à des fins « thérapeutiques » du phénomène connu sous le nom de « prophétie auto-réalisatrice », l'un des mécanismes les plus puissants d'induction d'auto-leurres.

Une prophétie qui s'autoréalise est une supposition qui, par le seul fait d'avoir été formulée, fait que l'événement présumé, attendu ou prédéfini, se réalise, confirmant ainsi sa véracité. Une action résultant d'une prophétie qui s'autoréalise crée elle-même les conditions pour que l'événement prévu se vérifie, et dans ce sens, elle produit vraiment une réalité qui sans elle ne se serait jamais réalisée (Watzlawick, 1981).

De nombreuses études en psychologie sociale ont mis en évidence comment l'attente d'un événement pouvant se produire possède la force de pousser le sujet qui y croit à agir de manière à ce que ce qu'il avait prévu se produise vraiment (événements fortement désirés ou bien situations redoutées). Il suffit de penser aux études sur l'effet *placebo*, où une substance sans action pharmacologique est capable de produire les mêmes effets qu'une substance active sur un sujet si celui-ci est persuadé d'avoir ingéré un « vrai » médicament. Si, par exemple, on prescrit à un patient un comprimé de sucre présenté comme un médicament doté de propriétés particulières, dans la majorité des cas, on observera les mêmes effets que ceux attendus après ingestion du vrai médicament. Il s'agit-là d'une démonstration désopilante de la façon dont ce phénomène influence non seulement les croyances et

les comportements des individus mais aussi leurs réactions physiologiques. L'éventail des situations cliniques est très large, allant de la simple insomnie à de véritables guérisons miraculeuses de cas en apparence sans espoir (Cipolli, Moja, 1991 ; Shapiro, Morris, 1978 ; Watzlawick, 1981).

Un autre exemple, tout aussi éloquent, nous est rapporté par Paul Watzlawick : en mars 1979, les journaux californiens commencèrent à publier des articles explosifs sur une imminente pénurie d'essence. Les automobilistes, alarmés par cette nouvelle, donnèrent l'assaut aux pompes pour remplir leurs réservoirs afin que ceux-ci soient pleins en permanence.

Le fait de remplir 12 millions de réservoirs qui, d'habitude, n'étaient pleins qu'à un quart de leur capacité, épuisa les énormes réserves de l'État californien (lequel, en réalité, n'avait subi qu'une très légère baisse d'approvisionnement) provoquant ainsi en une seule journée la pénurie prophétisée (Watzlawick, 1981).

Les effets d'une prophétie auto-déterminée sont si puissants qu'ils sont capables d'influencer non seulement la personne qui y croit mais aussi ses proches et le milieu environnant. À ce propos, on évoquera les recherches menées par Rosenthal et Jacobson (1968) sur le pouvoir de la confiance des enseignants dans l'intelligence de leurs élèves, dans leur développement et sur leurs capacités d'apprentissage : dans les recherches menées, on proposait aux enseignants des tests d'intelligence mis au point par des chercheurs dans lesquels certains enfants choisis étaient « prophétisés » comme particulièrement doués du point de vue scolaire. À la fin de l'année, en harmonie parfaite avec la « prophétie » programmée par les chercheurs, les résultats des enfants ainsi choisis étaient éloquentement supérieurs à ceux du reste de la classe. Les auteurs de cette étude étaient parvenus à des résultats semblables avec des souris de laboratoire. Dans cette seconde expérience avec des animaux, on observait des « cobayes » dans les fameux labyrinthes de laboratoire. Certaines souris étaient présentées aux chercheurs comme dotées de capacités médiocres, d'autres

comme particulièrement habiles à se déplacer dans les dits labyrinthes. En réalité, l'appartenance à un groupe était totalement liée au hasard. Et l'interprétation des tests confirma les prophéties énoncées : de faibles résultats pour le groupe des premières souris, des résultats excellents pour le groupe des secondes souris.

Sur la base de ce que nous avons énoncé jusqu'à présent, il apparaît évident qu'il se révèle impossible d'éprouver une perception « véridique » de la réalité mais également impossible d'imaginer une perception de la réalité qui *ne* soit pas un auto-leurre. Dans une perspective stratégique, la seule différence importante repose pour nous sur la validité de l'auto-leurre, c'est-à-dire sur son utilité pratique. Nous permet-il d'être efficaces dans la relation que nous entretenons avec nous-mêmes, les autres, le monde, ou bien nos auto-leurres déterminent-ils des effets dysfonctionnels avec l'une ou plusieurs de ces relations d'interdépendance ? Le paramètre d'évaluation fondamental est une fois encore celui du *pragmatisme* qui nous permet de faire la distinction entre les auto-leurres qui nous conduisent à des actions, à des comportements, à des perceptions, à des émotions utiles à notre bien-être et les auto-leurres qui, en revanche, nous font tomber dans de véritables chausse-trappes de la perception et de l'émotion. Parler d'auto-leurre dans cette perspective signifie donc faire référence aux modalités selon lesquelles nous construisons nous-mêmes la réalité, qu'ensuite nous « gérons » ou « subissons ». De ce point de vue, les limites et les difficultés que nous rencontrons dans la relation avec nous-mêmes, les autres et le monde, ne sont que des formes d'auto-leurres dysfonctionnels répétés dans le temps.

Tout cela présente de fortes implications opérationnelles pour les chercheurs en changement en général et en coaching en particulier, du moment que toute intervention visant au changement (personnel ou interpersonnel) implique de guider le sujet (ou les sujets) vers la transformation des auto-leurres dysfonctionnels en auto-leurres fonctionnels. Si le thérapeute aide une personne tombée dans la chausse-trappe de ses auto-leurres « pathogènes » à transformer ceux-ci en auto-leurres

« thérapeutiques » lui permettant ainsi de s'extraire du piège qu'elle a construit elle-même, le coach en stratégie identifie les auto-leurres dysfonctionnels et les transforme en auto-leurres fonctionnels, pour rendre possible l'émergence des talents et stimuler les ressources entravées.

Comme nous l'avons déjà évoqué, travailler sur l'auto-leurre ne signifie pas travailler sur la révélation rationnelle de son fonctionnement ni sur une tentative d'annulation au moyen de la « raison » mais au contraire cela consiste à guider l'individu à modifier sa façon de *percevoir* les choses. L'art de l'auto-leurre stratégique consiste donc à mettre en place des séquences de perception-réaction diverses, capables de créer un cercle vertueux en remplacement d'un cercle vicieux. Par exemple, dans le cas de notre jeune homme qui se sent rejeté, l'intervention ne consiste pas à lui expliquer que le problème est lié à un auto-leurre dysfonctionnel personnel (se penser comme antipathique à tout le monde) et que par conséquent, il doit tout simplement arrêter de le penser et se convaincre de ne plus l'être ; au contraire, on évitera savamment de contredire frontalement sa perception de la réalité et on se limitera à lui demander de se comporter *comme s'il se sentait bien accepté* et apprécié en réalisant une petite action quotidienne. De cette manière, le jeune homme sera amené à vivre une expérience incontestable de changement qui, à partir d'un « faire » différemment, le fera se sentir différent jusqu'à parvenir à modifier son auto-leurre dysfonctionnel jusqu'au niveau, cette fois, cognitif.

Pour obtenir des changements efficaces et rapides dans les auto-leurres, il apparaît donc fondamental d'utiliser des logiques « extraordinaires », c'est-à-dire les logiques « para-consistante » et « para-complète » (da Costa 1989a, 1989b ; Granan 1990 ; Skorjanec, 2000), lesquelles dépassent la traditionnelle logique aristotélicienne du « vrai ou faux » et le principe de « non contradiction », rendant nécessaire l'emploi d'interventions fondées sur la contradiction, sur le paradoxe et sur l'auto-leurre.

Du moment que la majorité de nos blocages personnels et interpersonnels se fondent sur des logiques extraordinaires (non ordinaires), il est nécessaire que le coach sache utiliser ces mêmes mécanismes logiques pour produire des changements. En utilisant ces nouveaux modèles de logique, on peut construire des stratagèmes capables de briser ces équilibres perception-réaction dysfonctionnels qui généralement résistent aux tentatives de changement menées au moyen d'une logique ordinaire. Dans les prochains chapitres, nous analyserons plusieurs méthodes d'intervention fondées sur des logiques extraordinaires.

### 3. Le concept d'« Éssai d'une solution redondante »

L'un de nos principaux auto-leurres dysfonctionnels est cette tendance à utiliser comme stratégies dans les rapports avec la réalité celles qui, au cours de notre vie, se sont révélées les plus efficaces, c'est-à-dire celles qui nous ont permis d'obtenir les succès les plus importants pour nous. Nos « tentatives de solution », en vertu de leur utilisation répétée et de leur initiale efficacité, deviennent progressivement notre modèle dominant de perception-réaction par rapport à la réalité, se structurant comme de véritables copies récurrentes.

Prenons, par exemple, une personne qui, au cours de sa vie, a expérimenté que se confronter à la réalité en termes analytico-rationnels est extrêmement efficace car cela lui a permis d'être brillante dans ses études, d'obtenir un excellent emploi et d'être estimée de tous. Peu à peu, cette personne a assumé la stratégie analytico-rationnelle comme mode de perception et de réaction habituel dans ses rapports avec la réalité. Une fois cette stratégie répétée une multitude de fois avec succès, elle devient spontanée, c'est-à-dire qu'elle n'a plus besoin d'être analysée en termes cognitifs : elle s'exprime donc au niveau le plus fondamental de l'expérience, c'est-à-dire au niveau de la perception.

Ce processus se répète à chaque action redondante nous ayant procuré des sensations agréables ou le sentiment d'avoir contrôlé la réalité, l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. Si ce qui nous a permis de contrôler avec succès la réalité relève de processus rationnels d'analyse et de vérification, ceux-ci se structurent comme un modèle spontané que nous aurons tendance à répéter. De la même manière, si, au cours de ses expériences de vie, une personne se persuade que, chaque fois qu'elle désire intensément quelque chose et qu'elle pratique un rite propitiatoire, elle l'obtient, le recours aux rites propitiatatoires se structurera comme une pratique récurrente. Et c'est en vertu de leur efficacité dans des moments et des domaines particuliers de notre vie que ces processus tendent à être appliqués et répétés, même lorsque leur emploi se révèle inefficace. Une bonne stratégie, appliquée aux mêmes problèmes mais en des temps différents, peut se révéler une mauvaise stratégie ; de la même manière, un comportement idoine dans une certaine circonstance peut se révéler totalement inadapté bien que la circonstance apparaisse très semblable.

Prétendre affronter et surmonter une douleur liée à un abandon amoureux (ou à un blocage provoquant un échec de « performance » sexuelle) avec la mise en œuvre de principes logiques et rationnels peut sembler aussi dysfonctionnel que tenter d'affronter une épreuve professionnelle importante en se fiant exclusivement à l'emploi de rites propitiatatoires, même si ces derniers se sont révélés parfaitement efficaces dans d'autres circonstances et moments de notre vie.

Face à l'échec de notre « stratégie par excellence » (définie comme « Tentative de solution redondante »), plutôt que de renoncer à notre modèle rassurant maintes fois expérimenté, nous sommes tentés de l'appliquer à outrance, avec pour résultat non seulement de ne pas résoudre les difficultés rencontrées mais même de les augmenter.

Paul Watzlawick parle ainsi de « solution tentée devenant elle-même le problème » (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1974).

Comme le dosage excessif d'un médicament peut le transformer en poison, de la même manière nos auto-leurres, répétés et utilisés de manière rigide, peuvent devenir dangereux pour notre vie.

Toute l'histoire de la psychologie est parcourue de concepts analogues – même si exprimés en langages différents – sur le dysfonctionnement de la répétition rigide de « modèles par excellence ». Freud définit cette tendance comme « compulsion de répétition » ; l'approche systémique parle de « système résistant à son changement » ; et bien des études de psychologie cognitive démontrent que les êtres humains ont des difficultés à transformer leur vision et leurs modèles comportementaux, même lorsque ces derniers se révèlent inefficaces. Les êtres humains sont plus enclins à « reconnaître » qu'à « connaître » comme il est souligné dans le concept de « redondance » étudié par le groupe de Gregory Bateson d'abord, puis par l'École de Palo Alto. Les études conduites sur ce thème ont révélé que les individus adultes tendent généralement à structurer des réponses semblables même face à des situations différentes car ils ont développé et testé des modèles redondants. Plus nos stratégies étendent loin leurs racines dans de précédentes expériences à succès, plus nous serons résistants au changement car l'être humain peine à abandonner une conviction profonde construite sur un processus expérimental vécu comme efficace. Comme l'évoque Nietzsche : « la spontanéité n'est rien d'autre que le dernier apprentissage devenu acquisition ».

Les êtres humains sont donc particulièrement habiles à construire eux-mêmes leur prison et à en jeter la clé par la répétition permanente d'habitudes auxquelles ils font confiance.

Imaginons, par exemple, une situation très fréquente en matière de coaching : celle du manager qui ne veut rien déléguer. D'une manière générale, la tendance au contrôle, qui permet à une personne de se focaliser sur ses objectifs et de les poursuivre avec constance, représente un modèle particulièrement fonctionnel surtout au début d'une brillante carrière. Dans des contextes opérationnels où la dynamique et la compétitivité sont indispensables, il est assez commun (voire inévitable)

d'investir beaucoup de soi-même pour chercher à comprendre et à appliquer le plus rapidement possible les « règles du jeu » qui gouvernent la réalité professionnelle. Cela est d'autant plus important et nécessaire que les ambitions personnelles et les dons naturels du sujet sont grands. Le comportement, stimulé et alimenté par le nouveau contexte professionnel, se caractérise donc par une curiosité permanente, la chasse continue et la mémorisation constante des informations afin d'affronter avec facilité et rapidité les situations les plus insidieuses. Au cours de ce temps de la vie professionnelle, un effort cognitif et comportemental intense est naturellement nécessaire, effort qui, par le temps et l'engagement consacrés, est davantage quantitatif que qualitatif : comme un chercheur d'or, le sujet va passer beaucoup de temps penché sur la rive du fleuve à tamiser de grandes quantités de sédiments pour parvenir à recueillir quelques grammes de paillettes...

Si le cocktail ténacité-expérience-chance réussit, la récompense ne saurait tarder : les ambitions se concrétisent par la reconnaissance du travail accompli et un développement professionnel tangible. Le manager voit ainsi augmenter ses responsabilités tant du point de vue opérationnel – une dimension économique du travail – que du point de vue humain – davantage de collaborateurs sur lesquels compter. Mais voici le nouveau défi que notre manager doit relever : apprendre à déléguer une grande partie de ce qu'autrefois il faisait lui-même. Il peut cependant arriver que le manager ne soit pas en mesure d'affronter avec efficacité cette nouvelle donne : il continuera ainsi à mettre en œuvre des modes de fonctionnement anachroniques par rapport aux changements survenus. Alors, ce qui s'était révélé jusqu'à présent une attitude gagnante – un contrôle personnel direct et permanent sur tout – devient totalement dysfonctionnelle à partir du moment où cette attitude est conservée alors que le contexte et les rôles professionnels ont changé. Le besoin de contrôle, amplifié par les responsabilités du nouveau rôle professionnel, augmente toujours plus, jusqu'à risquer de devenir un modèle redondant

auquel le manager ne pourra plus renoncer. Il se retrouve pris au piège : esclave d'un besoin toujours plus grand de contrôle personnel sur toutes les activités de son service, depuis les fax à expédier jusqu'aux communications téléphoniques... Incapable de déléguer, c'est-à-dire de confier une partie de son travail à ses collaborateurs, il finit par ne plus être en mesure de s'occuper de manière efficace de ses propres priorités de travail, immergé qu'il est dans une activité de contrôle permanent, sans la lucidité nécessaire pour bien exécuter ses propres tâches. C'est un peu comme si notre chercheur d'or, une fois devenu riche grâce à toutes les paillettes trouvées dans le fleuve, continuait à se pencher lui-même sur son tamis plutôt que d'engager des chercheurs d'or dûment aguerris et surveillés, qui lui laisseraient du temps pour gérer au mieux sa fortune...

Voilà donc un exemple assez fréquent : une attitude de perception-réaction mal adaptée peut, au fil du temps et avec une variation de situation, se transformer d'extraordinaire point de force en limite handicapante.

Ce même type d'effets dysfonctionnels peut également toucher quelqu'un qui, au contraire, continuant à s'appuyer sur l'aide et les conseils de ses collaborateurs finit par en dépendre et par ne plus être en mesure de prendre aucune décision de manière autonome.

Le bon fonctionnement ou le dysfonctionnement d'un modèle n'apparaît donc pas lié à son contenu (contrôler ou déléguer, par exemple) mais plutôt à son emploi rigide qui se généralise alors au-delà de son aire utile. De ce point de vue, toute tendance perception-réaction repliée sur elle-même peut se transformer de point de force en talon d'Achille.

Les racines neurophysiologiques de ce comportement humain (structurer des modèles redondants) ont été étudiées récemment par des chercheurs travaillant sur le fonctionnement du cerveau et du système nerveux. Comme Henri Laborit (1989, 1990) l'a démontré dans ses études expérimentales, le cerveau humain construit des circuits synaptiques en relation avec des modèles de réactions comportementales particulières face à

des situations spéciales ayant marqué l'organisme à maintes reprises. Ces circuits font que, face à des situations de même type, les réactions se déclenchent spontanément, ignorant toute forme de raisonnement et d'anticipation cognitive. Notre esprit est donc culturellement façonné : l'exercice, l'expérience et l'utilisation répétée de zones cérébrales réservées à certains usages moteurs, perceptifs et cognitifs, font que ceux-ci se dilatent et conquièrent les régions voisines de l'espace cortical. Les anciennes structures subcorticales, les régions corticales directement engagées dans l'élaboration des *inputs* sensoriels (vision, audition, toucher) et une grande partie du cortex moteur sont constitués de modèles innés.

Mais les régions corticales les plus complexes (dont le cortex associatif) possèdent peu de connaissances prédéfinies. Elles possèdent en revanche de grandes capacités pour élaborer n'importe quel type d'information et gérer avec souplesse toutes les situations auxquelles est confronté l'organisme. Leur pouvoir d'élaboration s'appuie sur leur capacité à modeler leur *software*, c'est-à-dire sur leur pouvoir d'auto-organisation. En d'autres termes, la génétique en matière de structures cérébrales nous dit « combien » mais pas « quoi » (Goldberg, 2005). Cette dilatation rend les modèles peu « gourmands » en exigences métaboliques et plus résistants à la destruction et aux effets des maladies cérébrales. On parle ainsi d'« économie mentale », qui est d'autant plus grande que sera vaste l'expérience précédente. La redondance des modèles au niveau cérébral détermine donc un développement de nos structures neuronales à la manière dont l'exercice physique est capable d'entraîner une croissance majeure des muscles (Goldberg, 2005). Cela veut dire que, même d'un point de vue neuro-physiologique, notre expérience nous modèle continuellement : comme dans le fleuve d'Héraclite où « l'eau change continuellement mais le fleuve reste le même », notre esprit « change tout en restant le même ».

Si le premier auto-leurre dysfonctionnel fondamental est d'utiliser ce que nous connaissons et nous rassure le mieux (donc nous plaît davantage), l'auto-leurre complémentaire

réside dans l'évitement de tout ce qui engendre des problèmes émotionnels (ou de tout ce qui ne nous plaît pas) parce que lorsque nous avons essayé de l'utiliser, nous ne nous sommes pas sentis brillants ou nous avons été troublés par un sentiment d'insécurité.

Prenons, par exemple, le cas d'une jeune femme qui, dès l'adolescence, s'est sentie peu sûre de sa féminité et de sa beauté et a, par conséquent, cherché à développer et à valoriser d'autres qualités, notamment son intellect.

Au cours de sa vie, elle est donc devenue d'abord une excellente élève, puis une brillante professionnelle, capable et estimée, obtenant toute une série de succès fondés sur ses capacités intellectuelles. Toute cela a été possible non seulement grâce à une belle intelligence mais également en vertu d'évidentes dispositions au succès : forte détermination, pragmatisme marqué, concentration permanente sur la définition et l'obtention d'objectifs concrets. Il est alors assez naturel qu'une telle femme délaisse totalement sa féminité, entendue comme une chose « de peu d'importance », voire futile. Plus son succès professionnel augmente, plus cette femme va négliger tout ce qui concerne la « coquetterie » et toutes les composantes de la séduction physique qui font partie des caractéristiques fondamentales de la féminité. Bien que très habile sur le plan professionnel, cette femme entretient avec le monde masculin une relation difficile et frustrante. D'un côté, être une femme de succès, un succès obtenu par la force et la volonté, fait d'elle un individu particulièrement exigeant, pour ne pas dire sévère, à l'égard des possibles « prétendants » et de leurs qualités. Banals, peu sûrs, indécis, mous, superficiels, inconséquents, voilà les adjectifs qui se présentent à son esprit lors de l'inévitable jugement. D'autre part, lorsqu'elle se trouve face à un homme attrayant, voici que resurgit inexorablement la sensation d'être totalement démunie. Elle ne sait pas quoi dire ni faire et le sentiment d'insécurité se traduit par un comportement dévastateur : ou bien la jeune femme se bloque et fuit, ou bien elle se replie sur sa stratégie de succès et jette

à terre le pauvre homme en exhibant sa brillante intelligence avec, pour résultat naturel, de faire fuir au galop le « candidat », anéanti !

Et c'est ainsi que la jeune femme est prise au piège entre un abîme d'insécurité et la tentation inévitable de reproduire une solution redondante qui, si elle fonctionne parfaitement dans certaines situations, se révèle un échec total dans d'autres. Cherchant toujours à fuir son sentiment d'insécurité de base, la jeune femme continue donc à éviter de s'occuper de tout ce qui est lié à sa valorisation personnelle et à l'expression de sa féminité, alors que c'est à cela qu'elle devrait se consacrer.

Des situations analogues affectent et bloquent les performances de certains managers, athlètes ou artistes, des personnes capables de grands succès qui continuent à se concentrer et à développer leurs points forts, délaissant totalement leurs points faibles.

Voilà quelques exemples de ce que chacun de nous est capable de faire, c'est-à-dire éviter de se confronter à ses points faibles jusqu'au moment où ces points faibles se transforment en véritables problèmes à résoudre d'urgence.

S'occuper du développement de nos talents et de notre potentiel signifie justement nous concentrer sur ce que nous vivons comme des faiblesses et des fragilités : l'idée est de nous appuyer sur elles pour amorcer des changements avant que ces faiblesses et ces fragilités se structurent en problèmes invalidants. Si nous apprenons à gérer nos faiblesses, nos limites se transformeront en nos meilleurs points de force ; en revanche refusons de les reconnaître et elles referont surface au moment le moins opportun. À ce propos il est intéressant de noter comment l'idée de travailler sur ses limites est également le point de départ de nouvelles techniques de réhabilitation physique destinées à des personnes ayant perdu l'usage d'un membre à la suite d'un accident ou d'une maladie neurologique. Ces techniques consistent à immobiliser le membre sain et à encourager le patient à « imposer » au membre présumé inutilisable de faire ce qu'il faisait avant l'accident.

Des données récentes suggèrent qu'imposer un effort au membre malade favorise le développement de nouvelles terminaisons nerveuses et même l'apparition de nouveaux neurones dans la partie du cerveau endommagée par le traumatisme, ou bien encourage d'autres parties du cerveau à prendre le contrôle neuronal du membre accidenté (Goldberg, 2005).

En vertu de ces considérations, le processus de coaching stratégique s'établit sur l'analyse de nos Tentatives de solutions redondantes dans leurs éléments constructifs, en s'attachant à ce que le sujet « ne » sait pas faire pour le conduire à dépasser ses propres limites.