

Berthold Gunster

Flip Thinking

Ou l'art de transformer les problèmes
en opportunités

épreuves, ne pas divulguer svp

Flammarion

Retournement

*Un pessimiste voit les difficultés cachées derrière
toute opportunité ;
un optimiste voit les opportunités cachées derrière
toutes les difficultés*.*

Avant de commencer, laissez-moi vous parler un peu de mon parcours. J'ai reçu une formation de directeur de théâtre spécialisé dans l'improvisation ; « l'impro » comme on le dit souvent. C'est ce qui a posé les bases de ma philosophie du retournement de pensée. Quelles sont les règles d'or de l'impro ? Deux points très simples : *accepter* la réalité telle qu'elle est et en *faire* quelque chose. Imaginez une scène d'impro, avec un acteur qui joue un dentiste et l'autre son patient. Y aurait-il une scène dans laquelle le patient n'aurait pas de problème ? Elle serait sans saveur. « Bonjour », « Comment allez-vous ? », « Très bien merci », « Parfait, à l'année prochaine ! », « Au revoir ! » L'impro, comme tout bon spectacle dramatique, tourne autour d'un problème. Qu'apprennent donc les acteurs d'impro ? À accepter ou,

* La source de cette citation géniale est inconnue, mais on l'attribue souvent par erreur à Winston Churchill.

même mieux, à aimer les problèmes et ce qu'ils permettent de créer. Servez-vous des problèmes comme de tremplins.

Quand j'ai commencé à travailler en tant que directeur de théâtre, je n'ai pas suivi la voie toute tracée. Pendant plus de dix ans, j'ai monté des pièces avec des comédiens qui avaient connu des revers, et dont ces revers étaient le sujet. Les comédiens avaient tous vécu dans des quartiers difficiles d'Utrecht, ils avaient souffert de la pauvreté, du chômage et d'autres problèmes sociaux. J'ai travaillé avec des enfants fugueurs, des sans-abri, des toxicomanes et des alcooliques. J'ai monté des pièces avec ces gens non seulement aux Pays-Bas, mais aussi en Ukraine, en Espagne, en Écosse, en Allemagne, en Pologne, en Belgique et aux États-Unis. À Chicago, j'ai élaboré un projet avec des sans-abri appelé *Not Your Mama's Bus Tour* (« Pas vraiment la tournée de ta maman »). Durant cette tournée théâtrale, d'anciens sans-abri présentaient au public des aperçus de la ville vue par leurs yeux.

Au cours de tous ces projets, j'ai dû, en tant que directeur, prendre en compte un point important : mes comédiens n'avaient pas reçu de formation d'acteurs. Certains d'entre eux avaient un talent indéniable, mais cela m'imposait malgré tout de nombreuses contraintes. Comment faire ? J'ai dû apprendre à travailler comme un acteur d'impro : accepter la réalité telle qu'elle était, identifier et admettre les limites de mes « acteurs » et dans le même temps découvrir leurs capacités et la manière d'en tirer un théâtre authentique, convaincant et sincère. Il fallait les prendre comme ils étaient plutôt que comme j'aurais espéré qu'ils soient. Le retournement de pensée était inévitable. Que faire quand cinq télévisions nationales, dont CNN, veulent diffuser la première d'une pièce avec des sans-abri et que l'un des comédiens manque à l'appel ? On peut se fâcher, exprimer sa colère ou sa déception, mais ces émotions ne résoudront rien du tout. Seul le retournement de pensée le pourra. Tirer quelque chose d'un problème. C'est en conformité avec ce

principe que nous avons inventé une scène, durant le *Not Your Mama's Bus Tour*, dans laquelle le public apprenait qu'au prochain arrêt (c'était une tournée en bus) une femme sans domicile viendrait raconter une histoire ou... ne viendrait pas. Savoir si elle arriverait à l'heure ou en retard (ou pas du tout) devenait un élément de la pièce. Comment cela s'est-il passé ? Merveilleusement ! Quand elle était là, le public l'applaudissait. Quand elle n'arrivait pas, le public comprenait mieux la difficulté de vivre dans la rue.

Je reviens aux scénarios qui font le miel des bons acteurs d'impro : ils sont à l'opposé de ce qu'on veut dans la vie. Nous ne voulons pas de problèmes à exploiter ! Nous voulons le bonheur, la joie, la santé ! Nous voulons une vie tranquille.

Malheureusement, la vie n'est pas ainsi faite. Pour personne. Toutes nos vies sont pleines de déceptions, de revers, de désastres ou, en résumé, de problèmes. Comment réagissons-nous à ces problèmes ? Que tentons-nous de faire ? De les résoudre, évidemment. Les problèmes sont de vilaines choses. Nous voulons nous en débarrasser ou, mieux, les empêcher de survenir. Il n'y a bien sûr rien de mal à résoudre un problème. Cependant, sa résolution entraîne souvent une opportunité manquée. De temps en temps nous pouvons, comme les acteurs d'impro l'apprennent, tirer quelque chose d'un problème. Le retourner en opportunité. Faire d'une non-apparition le clou du spectacle.

Avec ce livre, je veux vous aider à vivre comme si vous incarniez un rôle dans une pièce. Une pièce bien réelle. Un rôle bien réel. Avec des problèmes bien réels. Votre propre vie. Beaucoup de ces problèmes pourraient vous aider à trouver une voie vers des opportunités inattendues. De temps en temps, vous pourrez les retourner. Les problèmes peuvent vous affaiblir, mais ils peuvent aussi vous renforcer, vous rendre plus sage, plus drôle. Plus créatif, essentiellement. Avec ce livre, je veux vous donner les clés et les outils pour les renverser.

Le retournement de pensée n'est pas facile et exige beaucoup de compétences. Mais ne craignez rien, toutes s'apprennent. Toutefois, le plus dur à acquérir sera cette attitude fondamentale qui consiste à accepter, comme un acteur d'impro, ce que vous ne pouvez pas changer, avant de découvrir ce que vous pouvez en tirer. Tant que vous refuserez cette attitude fondamentale, le retournement de pensée ne sera qu'une illusion. Dès que vous l'accepterez, il deviendra simplement une compétence à maîtriser. Alors, au travail !

Durant une émission de télévision hollandaise présentée par Paul De Leeuw et diffusée en direct, un homme nu s'est introduit dans les studios en pleine émission en chantant « Stop au traitement cruel des animaux », un slogan qu'il s'était également inscrit sur la poitrine. À ce moment, De Leeuw était au beau milieu d'une séquence qui consistait à passer un appel surprise à une femme, chez elle, avec laquelle il était en train de discuter. A-t-il paniqué et demandé qu'on envoie la pub ? Non. Il a interrompu sa discussion et interpellé l'homme nu. « Attendez un peu, je suis à vous tout de suite, vous aurez tout le temps que vous voudrez. » Il a ensuite pris le temps de finir son appel. L'homme est resté sur le plateau, l'air un peu surpris, mais attendant poliment son tour. Dès que De Leeuw a raccroché, il l'a fait asseoir sur une chaise à côté de lui. « Alors, parlez-moi de ces traitements cruels... »

Une telle irruption dans une émission en direct serait généralement vue comme un problème. Mais en répondant oui et à la situation, Paul De Leeuw est parvenu à la transformer habilement. Ce qui avait commencé comme une interruption a été retourné sans effort pour devenir une partie du programme.

Cet incident est l'exemple type du retournement de pensée. En approchant un problème sous l'angle de l'opportunité, nous parvenons à le retourner à notre avantage. Le retournement de pensée est un jujitsu mental. Tout comme

vous apprenez à utiliser la puissance de votre adversaire à votre avantage lors d'un combat, vous pouvez employer la puissance d'un problème en votre faveur. Plutôt que de le combattre, vous le laissez se battre tout seul.

Voici un deuxième exemple... Un jeune couple vient de se marier. Le mari a vécu avec ses parents jusqu'à ses 31 ans, et voilà que le couple emménage dans une maison à plus de 150 kilomètres de chez eux. Les parents leur rendent visite toutes les deux semaines, armés de seaux, de serpillières et de plumeaux pour nettoyer la maison des jeunes mariés, sans demander leur avis. Évidemment, cela ne plaît pas trop à ces derniers. Ils se mettent à nettoyer avant l'arrivée des parents, mais ceux-ci parviennent toujours à trouver des raisons de comparer la maison à une porcherie, avant de se lancer dans le ménage.

En désespoir de cause, le couple se tourne vers le psychologue Paul Watzlawick. Connue pour son approche iconoclaste, celui-ci leur livre un conseil surprenant. Il leur suggère de ne pas nettoyer la maison avant la prochaine visite parentale. Plus elle sera en désordre, mieux ce sera. Si les parents se lancent dans le nettoyage, ajoute-t-il, le jeune couple devra se comporter comme si c'était la chose la plus naturelle du monde, comme s'il était évident que des parents doivent se tuer à la tâche pour leurs enfants qui ne lèvent pas le petit doigt pour les aider.

Lors de la visite parentale suivante, la maison est donc dans un état catastrophique : des piles de linge sale partout, les factures qui s'empilent sans même être ouvertes, un vrai chantier. Les parents passent tout le week-end à travailler dur pour remettre de l'ordre là-dedans et ils ont tellement hâte de repartir le dimanche soir qu'ils laissent de grosses traces de pneu dans l'allée en démarrant. « Ils nous prennent pour des domestiques ! » dit le père. « Oui, répond la mère. C'est la dernière fois qu'on les aide. Ils n'ont qu'à se débrouiller tout seuls à partir de maintenant ! »

La réponse de Paul De Leeuw, comme le comportement de ce jeune couple, sont contre-intuitifs. Aboutir à une solution si dénuée de logique en apparence paraît requérir une bonne dose de créativité. Cependant, il est possible de discerner les étapes logiques qui nous y mèneront.

Dans les deux cas, d'une manière ou d'une autre, le problème est ignoré. Les jeunes mariés, comme Paul De Leeuw, paraissent refuser de réagir, comme s'il n'y avait pas de problème. On pourrait même croire qu'ils *profitent* de la situation. Dans la plupart des cas, quand se produit un événement indésirable, nous réagissons en lui résistant : c'est l'attitude oui-mais. Nous tentons de nous débarrasser du problème, ou du moins de le minimiser.

Un intrus monte sur le plateau de notre émission pour y crier en plein direct ?

Oui, mais ça ne devrait pas arriver. Arrêtez-le, faites-le disparaître !

Des parents nous envahissent pour faire le ménage tous les quinze jours ?

Oui, mais ils ne devraient pas. Parlons-leur pour arranger les choses.

Bien sûr, il arrive que combattre un problème fonctionne, mais cela revient souvent à essayer d'écraser un serpent pris sous le tapis. Le problème se tortille et se déplace pour apparaître ailleurs. Un bon nombre de problèmes sont tout simplement trop compliqués pour être résolus directement, logiquement.

De plus, avec cette pensée oui-mais, nous imposons à la situation une contrainte peu constructive. Nous nous focalisons sur ce qui « devrait » être. Le jeune couple voudrait que les parents se conforment au modèle des « bons parents ». De Leeuw aurait probablement préféré que son émission ne s'écarte pas du script. Dans ces cas-là, nous cherchons souvent à réparer la situation. Ce sont nos attentes qui nous font que nous l'identifions comme un problème. Mais ce problème n'est

pas tant réel qu'imaginé, dans nos têtes. Notre mode de pensée oui-mais, qui se conforme à nos préjugés quant à ce qui devrait être, perpétue, voire amplifie le problème. L'astuce est de parvenir à penser au-delà de nos limitations.

Demandez-vous qui décide de ce que sont de bons parents ou comment doit se dérouler une émission en direct ? Existe-t-il des lois précises et bien définies ? Le retournement de pensée commence ici : abandonner ce qui « devrait être » et rester ouvert à ce qui le pourrait.

Première étape : la déconstruction – transformer le problème en un fait

La première étape du retournement est de modifier sa mentalité, passer de « oui, mais » à « oui ». Littéralement : dire « oui » à la situation qui se présente. Les ingérences parentales ne sont pas un problème à résoudre, c'est une donnée. Un fait. Quand on regarde les choses en face, c'est la position la plus raisonnable, puisque la réalité est, quoi qu'on en dise et par définition, ce qui est. L'accepter nous évite bien des tracasseries.

La première étape (du problème au fait) est ce que j'appelle la « déconstruction ». Déconstruisez le problème jusqu'au niveau des faits, ôtez-en tous les « devrait » et ne conservez que ce qui « est ». Au cours de ce livre, vous vous rendrez compte que c'est parfois très difficile. Un peu comme de s'attaquer à une noix récalcitrante avec un casse-noix, l'épaisseur de la coque représentant la fermeté de vos convictions préalables, vos idées préconçues quant à ce que la réalité devrait être.

Deuxième étape : la reconstruction – transformer un fait en opportunité

Vient ensuite la perception paradoxale et créative des possibilités. Si les parents veulent faire le ménage, parfait,

laissez-les vous aider. Les parents ne *devraient* pas s'immiscer ainsi dans nos vies, de telles ingérences sont le contraire de ce qu'on attend. Mais notre mode de pensée a cette capacité extraordinaire de transformer une contradiction apparente en opportunités inattendues. Dans la deuxième étape, du « oui » au « oui-et », vous ramassez les morceaux, l'ensemble des faits, la réalité crue, et vous vous demandez qu'en faire. Cette transformation, du fait à l'opportunité, est la phase de *reconstruction*. On passe de ce qui est à ce qui pourrait être.

Le retournement de pensée est parfois compliqué, il nécessite du temps et des efforts. Il peut y avoir une phase de deuil, de tristesse, de résistance. Dans bien des cas, il faut de la patience, de la ténacité et de la confiance en soi pour parvenir jusqu'à lui. Mais parfois, tout le procédé est d'une déconcertante facilité, plus proche de la bulle de savon qui éclate que de la coquille de noix qui casse. Alors vient ce sentiment étrange, mélange de « Vraiment ? c'était si simple ? » et de « Évidemment ! Pourquoi n'y ai-je pas pensé plus tôt ! ».

Le retournement n'obéit pas à une formule mathématique. C'est plus un art qu'une science. Je veux vraiment insister là-dessus. Pas mal de personnes, du moins d'après mon expérience, s'attendent à ce que le retournement suive un mécanisme d'analyse logique, qu'il fonctionne comme un genre de machine, qu'il offre un nouvel ensemble de principes qu'il s'agirait d'appliquer à tous les problèmes pour qu'il les retourne, avec un niveau de certitude mathématique. Elles sont alors déçues quand il s'avère que le retournement n'obéit pas à de telles règles. J'insiste donc : le retournement de pensée ne tient pas dans une formule simple, c'est un procédé créatif qui s'adapte aux circonstances.

Pour illustrer cela, prenez un clip vidéo de six secondes devenu très populaire sur YouTube. Un père, en Espagne, veut aller à pied au supermarché avec son fils de 3 ans qui

veut, lui, y aller en voiture. Ils ont alors cet échange, à répétition, constitué de deux mots. Le père, debout, pointe le chemin du doigt et dit « Viens », le fils, la main sur la poignée de la portière, répond « Là » à chaque fois. Une fois, deux fois, trois fois, quatre fois. « Viens », « Là », « Viens », « Là », « Viens », « Là ». Soudain le père échange les rôles et, toujours dans le rythme, il dit « Là ». Son fils répond immédiatement « Viens », lâche la portière et rejoint son père. Fin du débat.

Le père a employé la stratégie de retournement de pensée connue sous le nom d'« inversion des rôles », qui marche parfaitement avec un enfant de 3 ans parce que son but était avant tout d'être *autonome*, de prendre ses propres décisions. Si vous lui dites « Interdit de manger toute ton assiette, sinon tu vas grandir », il va vider son assiette, juste pour prendre le contre-pied. Pour faire ce que *lui* veut. Seulement, cette stratégie risque de ne pas fonctionner très longtemps. Dans un ou deux mois, il comprendra l'astuce, et quand son père lui dira « Là », il répondra « Là ».

Le retournement de pensée ne procure aucune règle universelle qui fonctionnerait à tous les coups. Il doit s'adapter aux circonstances, évoluer. Ce qu'il procure, c'est le moyen d'étendre à chaque fois votre répertoire de solutions.

Peut-on devenir expert en retournement seulement par la lecture ? Malheureusement, non. Seule la pratique le permet. C'est un peu comme le piano, il faut des années d'entraînement. Si vous vous contentez de lire ce livre sans mettre les techniques en pratique, il ne vous apportera rien de plus que quelques anecdotes amusantes. Ce n'est qu'en appliquant le retournement de pensée à votre propre vie que vous comprendrez toute l'étendue de son pouvoir.

Les pianistes travaillent constamment à améliorer leur technique. Le retournement de pensée, c'est pareil. Il y a des techniques. Il implique de nombreux outils, l'astuce étant d'utiliser le plus adapté à chaque situation. Afin d'insister sur

cette variété d'approches, j'aime parler de *stratégie* de retournement. Le terme de « stratégie » nous vient du langage militaire, où l'approche la plus efficace sera parfois l'attaque, parfois la défense, ou encore d'autres fois l'attente ou la négociation. La guerre exige de maîtriser des stratégies diverses et c'est aussi le cas du retournement de pensée, qui en connaît un bon nombre. J'en présenterai quinze au cours de ce livre. Certaines se concentrent sur la phase de déconstruction. Ce sont différentes manières de nettoyer, démonter ou analyser un problème. D'autres s'appliquent à la phase de reconstruction, elles offrent des techniques pour créer de nouvelles opportunités.

Prenez ce livre comme un voyage en retournement. Pour partir en voyage, vous faites vos valises. Une certaine quantité de bagages est nécessaire pour ce voyage en retournement. Des *intuitions de base*. Pour cette raison, ce livre est découpé en deux parties principales. La première, ce sont ces bagages, ces intuitions de base qui vous aideront à profiter au mieux de chaque stratégie, la seconde partie est le voyage lui-même, la description des quinze stratégies. La troisième est un résumé pratique des stratégies.

Commençons par la première.

Les bagages.

Retournement de pensée

Retournement de pensée (*flip thinking*, pensée à bascule, oui-et)

Technique de pensée qui transforme les problèmes en opportunités ; syn. pensée oui-et ; ant. pensée oui-mais, penser en termes de menaces, dragons sur le chemin.
À l'aide d'un audacieux retournement de pensée, le conseil d'administration est parvenu à apaiser les soupçons de la presse ; le psychiatre a conseillé au couple d'opérer un retournement de leurs schémas relationnels ; quand les discussions de cette négociation se sont enlisées, les deux partis ont effectué un retournement de pensée après lequel on aurait pu croire qu'ils n'avaient jamais été en conflit.

Accepter

Si un problème n'a pas de solution, ne perdez pas de temps à vous en soucier. Si un problème admet une solution, ne perdez pas de temps à vous en soucier.

Il était une fois un jeune capitaine qui commandait pour la première fois un impressionnant navire de guerre. Une nuit que la mer grondait, le navire se trouva pris dans un épais brouillard. Le capitaine reçut alors un signal venu du pont : une étrange lumière approchait d'eux, à grande vitesse. Le capitaine courageux n'eut pas besoin de réfléchir, il donna dans la seconde l'ordre de transmettre ce message : « Votre trajectoire entraînerait une collision. Corrigez votre cap de 20 degrés au sud immédiatement. » La réponse le rendit furieux. « Modifiez votre cap de 20 degrés au nord immédiatement. » Quelques messages furent ainsi échangés, où le capitaine exigeait un changement de cap avant de recevoir invariablement une réponse négative. Au désespoir, le capitaine signala : « Je vous préviens, nous sommes un navire de guerre, nous allons tirer ! » La réponse ne tarda pas à venir : « Je vous préviens, nous sommes un phare¹. »

L'intuition fondamentale du retournement de pensée, c'est de savoir accepter certains problèmes et certaines situations.