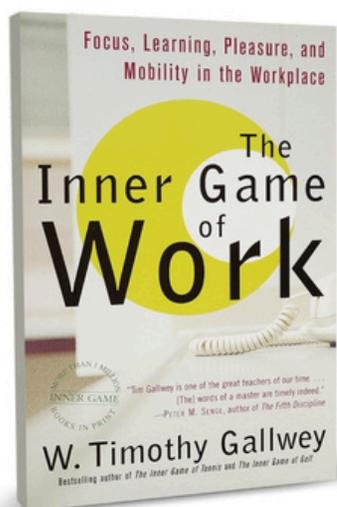


Postface de Charles-Henri Besseyre des Horts
Traduction de Sébastien Baert
Timothy W. Gallwey

Le Jeu Intérieur au travail

Surmonter les obstacles pour
donner le meilleur de vous-même



**Traduction française
inédite du best-seller**



interéditions

Sommaire

AVANT-PROPOS DE L'ÉDITEUR	VII
AVANT-PROPOS DU TRADUCTEUR	IX
PRÉFACE DE PETER BLOCK.....	XIII
INTRODUCTION	1
1. UNE MEILLEURE MANIÈRE D'ABORDER LE CHANGEMENT.....	3
2. QUAND LE JEU INTÉRIEUR RENCONTRE <i>CORPORATE AMERICA</i>	21
3. LA CONCENTRATION DE L'ATTENTION.....	47
4. LA PRATIQUE DE LA CONCENTRATION	63
5. REDÉFINIR LE TRAVAIL	87
6. DE LA CONFORMITÉ À LA MOBILITÉ.....	119
7. L'OUTIL STOP.....	155
8. PENSER COMME UN DIRIGEANT.....	181
9. COACHING	193
10. L'AMBITION IMMANENTE	235
REMERCIEMENTS.....	253
POSTFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE	255
TABLE DES MATIÈRES	263

À Leslye,

*Sans l'amour, les soins, le soutien et l'endurance
de qui ce travail n'aurait pas été achevé.*

Avant-propos de l'éditeur

Pensez-vous qu'il soit possible d'aimer vraiment son travail, quel qu'il soit et quel que soit l'endroit où vous travaillez ? Timothy Gallwey le pense, et dans ce livre révolutionnaire, il vous explique comment surmonter les obstacles intérieurs qui entravent vos efforts pour donner le meilleur de vous-même dans notre vie professionnelle.

Timothy Gallwey s'est imposé sur la scène, il y a quarante ans, avec son approche novatrice de l'excellence dans le sport. Ses best-sellers, *Le Jeu Intérieur du tennis* et *Le Jeu Intérieur du golf*, vendus à plus d'un million d'exemplaires, ont révolutionné notre façon de concevoir l'apprentissage et l'entraînement.

Toutefois, le jeu intérieur découvert par Gallwey sur les courts de tennis va bien au-delà de la simple amélioration des capacités sportives ; il s'agit d'une méthode pour apprendre à apprendre, une compétence essentielle qui distingue le professionnel productif et engagé des autres. Au cours des quarante dernières années, Gallwey a partagé son expertise du jeu intérieur auprès de nombreuses grandes entreprises américaines, telles qu'AT&T, Coca-Cola, Apple et IBM. Il a enseigné à leurs dirigeants et à leurs employés comment exploiter au mieux leurs ressources intérieures.

Quels sont ces obstacles internes dont parle Gallwey ? Ils incluent la peur de l'échec, la résistance au changement, la procrastination, la stagnation, le doute et l'ennui, pour n'en citer que quelques-uns. Gallwey démontre comment exploiter notre potentiel naturel d'apprentissage, de performance et de plaisir, transformant ainsi le travail – peu importe depuis combien de temps vous travaillez ou le peu de potentiel

d'apprentissage que vous pensez qu'il vous offre – en une opportunité constante de développement personnel et professionnel.

Face aux bouleversements technologiques de l'internet, aux réorganisations et à l'accélération du changement dans l'entreprise professionnelle, ce livre offre des conseils pour renforcer sa confiance tout en poursuivant ses objectifs personnels et professionnels.

L'application du jeu intérieur au monde du travail nous apprend à distinguer la simple exécution d'une tâche de la performance véritablement gratifiante. Il nous incite à abandonner le mode « autopilote » pour adopter une approche plus proactive et mobile. Il montre comment le fait d'avoir un bon coach peut faire autant de différence dans la salle d'un conseil d'administration que sur le terrain de basket – et Gallwey nous apprend à trouver ce coach et, tout aussi important, à le devenir. Le jeu intérieur au travail nous met au défi de reconsidérer nos motivations fondamentales pour travailler et à redéfinir notre perception du travail.

Il nous encourage de réévaluer notre façon de mener le changement et nous apprend à considérer le travail d'une manière radicalement nouvelle.

Avant-propos du traducteur

Lors de mes études de coaching au Møller Institute à Cambridge, j'ai découvert *The Inner Game of Work* de Timothy Gallwey. Ce livre m'a immédiatement captivé par sa pertinence, sa profondeur et la liberté de ton de son auteur. Bien plus qu'un simple recueil de conseils pratiques pour améliorer notre efficacité professionnelle, cet ouvrage nous invite à une véritable introspection et à une transformation profonde de notre rapport au travail et, par extension, à la vie en général.

Les concepts clés du *jeu intérieur*

Le concept de *jeu intérieur* et la dynamique entre notre Soi 1 et notre Soi 2 appliqués au monde de l'entreprise sont au cœur de l'ouvrage. Pour Gallwey, le jeu intérieur repose sur la relation entre la voix critique du Soi 1 et la voix intuitive et performante du Soi 2. Il souligne l'importance de notre dialogue intérieur et la manière dont nos pensées et nos attitudes influencent nos performances. L'auteur insiste sur la conscientisation de nos comportements et désirs, ainsi que sur l'intentionnalité qui sous-tend nos actions.

L'intentionnalité

Une fable amérindienne illustre parfaitement cette dualité intérieure. Un vieux Cherokee explique à son petit-fils que deux loups se livrent bataille en nous : l'un incarne la colère, l'envie et la peur, tandis que l'autre représente la joie, la paix et la compassion. Lorsque l'enfant demande lequel des deux loups gagne, le sage répond : *Celui que tu nourris.*

Gallwey reprend cette idée et nous invite à nourrir notre Soi 2, cette partie de nous qui, libérée du doute et de l'autocritique, accède à un niveau de performance et de bien-être supérieur.

Apprentissage continu et responsabilisation

Gallwey met en avant l'importance de l'apprentissage par l'expérience, basé sur trois piliers : la prise de conscience, la confiance en soi et la responsabilisation. Il souligne que chaque situation de travail peut être une opportunité d'apprentissage à condition d'y participer activement et en pleine conscience.

L'écoute de nos désirs et aspirations profondes

Selon Gallwey, *au commencement, il y a le désir*. Dans un monde professionnel dominé par les exigences de performance, les pressions hiérarchiques et les contraintes opérationnelles, notre Soi 1 tend à étouffer nos aspirations profondes. En apaisant ce bruit et en cultivant l'écoute de notre Soi 2, nous pouvons nous reconnecter à ce qui nous motive véritablement.

Loin d'être un simple luxe, cette reconnexion est un enjeu fondamental pour maintenir sens et engagement dans un environnement en perpétuel changement. Comme le rappelait Spinoza, *le désir est l'essence même de l'homme*. Gallwey nous offre ainsi un cadre pour redonner une place centrale à ce moteur profond, en cohérence avec les exigences du monde du travail moderne.

***Le jeu intérieur et les Inner Development Goals (IDG)*¹**

Gallwey rejoint en cela les objectifs des *Inner Development Goals (IDG)*, une initiative visant à développer les compétences humaines essentielles pour relever les défis globaux. En mettant l'accent sur la transformation intérieure comme levier d'impact, les IDG se structurent autour de cinq dimensions : Être, Penser, Relier, Collaborer et Agir.

La méthodologie du *jeu intérieur*, en insistant sur l'attention, le non-jugement et la confiance dans le potentiel humain, s'inscrit parfaitement

1. <https://innerdevelopmentgoals.org>

dans cette dynamique. Elle permet aux leaders et équipes de développer une posture réfléchie et proactive, transformant ainsi leur environnement de manière plus alignée et résiliente.

Le jeu intérieur face à l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle redéfinit progressivement nos métiers et nos interactions professionnelles. Dans ce contexte, la méthodologie de Gallwey devient un outil précieux pour conserver agilité mentale, discernement et posture stratégique.

Alors que l'IA semble exceller dans l'automatisation et le traitement de données, Gallwey nous rappelle ce qui fait la singularité de l'humain : intuition, créativité et conscience de soi. Il nous invite à poser les bonnes questions face à l'IA : *Quelles sont les finalités des données que nous utilisons ? Quelles en sont les implications éthiques ?*

De plus, face à l'accélération du changement et à la surcharge cognitive, le *jeu intérieur* nous apprend à réduire les parasites mentaux et à améliorer notre prise de décision. Enfin, alors que l'automatisation transforme les interactions humaines, l'approche de Gallwey, basée sur l'écoute active et la confiance, reste essentielle pour des relations professionnelles authentiques.

Un retour à l'humain dans l'entreprise

Le *jeu intérieur* nous invite donc à introduire ou à renforcer certaines pratiques fondamentales en entreprise :

- **Favoriser un leadership d'écoute** : Un management centré sur l'écoute active et le non-jugement crée un espace propice à l'expression des aspirations profondes.
- **Encourager l'expérimentation** : Libérer du temps et de l'espace pour explorer sans pression de performance favorise la créativité et l'innovation.
- **Aligner objectifs et motivations profondes** : Plutôt que de se limiter à des KPIs déconnectés du sens, il s'agit d'intégrer les désirs et aspirations des collaborateurs dans la vision stratégique.

Le défi de la traduction : cohérence et fidélité

En tant que traducteur, j'ai abordé ce projet avec la volonté de préserver l'essence et la clarté du message de Gallwey, tout en rendant le texte accessible et engageant pour le public francophone. Par exemple, j'ai fait le choix d'utiliser l'expression « concentration de l'attention » pour traduire « *focus of attention*. » Ce choix s'imposait pour maintenir la cohérence avec le titre du chapitre « *The practice of focus*, » que j'ai traduit par « La pratique de la concentration. » Cette cohérence terminologique permet, je l'espère, de structurer le texte de manière claire et d'offrir aux lecteurs une bonne compréhension de l'idée centrale de la focalisation de l'esprit par l'observation du réel.

Conclusion

Les nombreux outils et exercices pratiques proposés dans le livre m'ont continuellement inspiré tout au long de ce travail. J'espère que cette version française permettra à de nombreux lecteurs de découvrir et d'appliquer les principes du « jeu intérieur » dans leur vie professionnelle et au-delà. Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont soutenu dans ce projet, notamment les éditions Dunod pour leur confiance, ainsi que Charles-Henri Besseyres des Horts, qui a gracieusement accepté de rédiger la préface de cette édition française pour démontrer la pertinence actuelle des idées de Timothy Gallwey.

Enfin, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à Timothy Gallwey pour avoir partagé avec nous sa sagesse et ses *insights*. Puissiez-vous, chers lecteurs, trouver dans ces pages l'inspiration et les outils nécessaires pour transformer votre expérience de travail et révéler tout votre potentiel.

Bonne lecture,

Sébastien Baert

Sébastien, coach et consultant en développement du leadership, est un apprenant passionné. Après plus de dix ans en Asie, il partage son expertise entre Paris et Londres, accompagnant les dirigeants d'entreprises internationales pour qu'ils développent leur mobilité (cf. *mobility au sens du livre*) et être les leaders de demain. Spécialiste de la méthode Inner Game, qu'il a étudiée auprès de l'Inner Game Institute de Timothy Gallwey, Sébastien a traduit *The Inner Game of Work* pour le public francophone.

Préface de Peter Block

Tant de facteurs influencent notre façon de travailler qu'être capable de nous adapter et de changer notre mode de pensée est essentiel pour réussir. Le défi consiste à transformer les organisations conçues autour de la stabilité, du contrôle et de la prévisibilité en des entités où l'apprentissage, la surprise et la découverte sont pleinement valorisés.

Le concept du jeu intérieur au travail nous aide à définir ce que l'on entend par une « organisation apprenante. » Dans cet ouvrage, tout manager ou employé ayant le courage et la volonté d'apprendre véritablement sur l'apprentissage trouvera des pratiques et des conseils pour concrétiser cette intention au quotidien.

La plupart des stratégies traditionnelles visant à créer une organisation apprenante impliquent des activités externes au travail. Nous organisons des formations, des programmes spéciaux et des réunions pour promouvoir une culture de l'apprentissage. Cependant, ces initiatives renforcent souvent la croyance limitante selon laquelle l'apprentissage et le travail sont des activités distinctes et concurrentes. Cette croyance crée un conflit constant sur la quantité d'efforts et de temps à consacrer à l'apprentissage avant que cela n'interfère avec le travail lui-même. Nous nous préoccuons de l'application des connaissances acquises : comment les mettre en pratique sur le lieu de travail ? Le jeu intérieur résout cette tension en montrant que l'apprentissage et le travail font partie d'un même ensemble.

Les idées de Tim Gallwey sur l'apprentissage ont été dès le début d'une perspicacité unique et d'une praticité radicale. En 1976, son livre, *Le Jeu Intérieur du tennis*, a profondément influencé ma façon de penser

sur de nombreux sujets, bien au-delà du tennis. Vingt-trois ans plus tard, son influence est toujours aussi forte. Il m'a montré, pour la première fois, que nos efforts pour nous améliorer et améliorer nos performances peuvent interférer avec ce que nous espérons réaliser. Tim a remis en question bon nombre de nos idées sur l'enseignement et l'apprentissage en révélant que l'enseignement que nous dispensons est souvent un frein à l'apprentissage. Le jeu intérieur au travail apporte ces enseignements directement sur le lieu de travail.

L'idée que nos méthodes classiques d'enseignement et de coaching réduisent les performances de nos élèves et de nos clients est révolutionnaire. La plupart des établissements d'enseignement et des lieux de travail s'appuient fortement sur l'instruction et l'orientation, mais si ces efforts ne portent pas leurs fruits, nous ferions bien d'y prêter attention. De plus, si l'enseignement ne fonctionne pas, qu'est-ce qui fonctionne ? De nombreux auteurs exposent les problèmes, mais deviennent théoriques ou abstraits lorsqu'il s'agit de trouver de véritables solutions pratiques.

Ce qui distingue le travail de Timothy est qu'il ne se contente pas de décrire nos interférences, mais qu'il propose des moyens concrets d'accroître l'apprentissage et les performances en minimisant l'instruction et la direction. C'est là son génie. Il a compris comment nous apprenons et a passé sa vie à mettre au point des moyens pour nous libérer de la gestion de nous-mêmes afin d'obtenir de meilleurs résultats. Le jeu intérieur a changé la façon dont de nombreuses personnes abordent leur travail, et, ce qui est peut-être encore plus important, il offre aux organisations un moyen de simultanément favoriser l'apprentissage, améliorer les performances et rendre le lieu de travail plus satisfaisant.

Évoluer vers une culture de l'apprentissage est une entreprise très exigeante. Elle requiert bien plus d'efforts que ce que la plupart d'entre nous imaginent. Elle demande aux managers un fort engagement envers l'apprentissage et la performance, et les oblige à abandonner une certaine dose de contrôle. Le défi du jeu intérieur réside dans la foi dans la méthode et la nécessité de désapprendre de nombreuses habitudes. Cette méthode nous invite à accorder de la valeur à l'attention, à la conscience, et à être attentifs à ce qui se passe en nous et autour de nous. Ce n'est pas une tâche aisée. Dans notre culture occidentale, dès que l'on prononce les mots « conscience » et « attention », nous sommes étiquetés « New

Age » et la théorie est considérée comme une forme de rêve californien. Ce n'est pourtant pas le cas.

La question fondamentale est de savoir ce qu'il est possible d'accomplir sur le lieu de travail. Peut-on concilier de bonnes performances, un plaisir élevé et un haut niveau d'apprentissage ? Cela soulève une question plus profonde sur la finalité du travail. S'agit-il uniquement de produire des résultats tels que plus de profits, des niveaux de service toujours plus élevés, ou de dominer un marché ? Les économistes, la communauté financière et la presse économique semblent avoir une réponse simple à cette question : montrez-moi l'argent.

Cependant, pour la plupart des individus, la question de la finalité est bien plus complexe. Ils reconnaissent la nécessité de la réussite économique, mais considèrent aussi que le travail ne se résume pas à un simple bilan financier. Les gens se soucient de la culture organisationnelle, de leurs relations de travail, de la possibilité de réaliser leur potentiel, ainsi que de l'opportunité d'apprendre et de développer leurs compétences. Sur tous ces sujets, on imagine souvent une tension entre la direction de l'entreprise et les employés, mais le véritable problème réside avant tout dans une lutte individuelle et interne. Cette lutte se manifeste par un conflit constant entre l'obtention de résultats et la recherche d'une expérience humainement satisfaisante.

C'est vis-à-vis de cette dynamique que le jeu intérieur offre un espoir considérable. Tim pose constamment la question du jeu intérieur auquel nous participons. Peut-on jouer un jeu intérieur satisfaisant tout en répondant aux exigences du jeu extérieur ?

Toutefois, trouver une certaine cohésion entre l'intérieur et l'extérieur nécessite une expérimentation radicale. Nous devons explorer de nouvelles structures, de nouvelles pratiques et de nouvelles façons de reconnaître la complexité de la situation.

Il y a de nombreuses années, Tim et moi avons assisté à une conférence nationale sur les ventes pour une grande entreprise américaine. Il va sans dire que les vendeurs adorent la compétition. Non seulement ils l'apprécient, mais ils y croient. La compétition est l'objectif suprême ; gagner est à la fois l'objectif et la récompense. C'est vrai pour l'entreprise autant que pour l'individu. Cette conférence sur les ventes était

une réunion de gagnants, une affirmation qu'ils étaient les meilleurs de l'entreprise et peut-être même de l'industrie, voire du monde entier.

À la suite d'une présentation sur le coaching du jeu intérieur, Tim avait accepté de superviser le tournoi de tennis annuel, une tradition dans chaque conférence sur les ventes. Après tout, les gagnants adorent les tournois, et ici, un auteur et entraîneur de tennis renommé était disponible pour être le maître de cérémonie de l'événement. Toutefois, Tim avait décidé de ne pas se contenter de présider l'événement. Il avait pensé que le tournoi de tennis pouvait offrir une expérience d'apprentissage unique à chaque participant en leur posant une question fondamentale : « À quel jeu jouez-vous vraiment ? »

Tim avait alors proposé que les vainqueurs de chaque match soient éliminés du tournoi et que les perdants accèdent au tour suivant. Imaginez un instant : les perdants étaient récompensés pour leur défaite et les gagnants étaient mis de côté. Avec de telles règles, quel pouvait être l'intérêt de jouer si « gagner » ne menait nulle part ? Chaque participant s'était alors interrogé sur la raison pour laquelle il jouait à ce jeu, et la réponse classique, en particulier chez les vendeurs, était qu'ils jouaient pour gagner.

La réponse de Tim était qu'il existait un meilleur jeu à jouer : le jeu qui consiste à jouer pour apprendre et pour exprimer son potentiel. Et ironiquement, si vous jouez pleinement à ce jeu, vous obtiendrez de meilleures performances.

L'objectif d'un tournoi où les perdants avancent et les gagnants rentrent chez eux était de créer une certaine confusion parmi les participants. S'ils battaient leur adversaire, ils se retrouvaient en fait classés comme perdants. En revanche, s'ils perdaient contre leur adversaire, ils étaient traités comme des gagnants. Confrontés à ce dilemme apparent, les participants étaient libres de ne plus se concentrer sur la victoire ou la défaite, mais simplement sur l'expérience de jeu en elle-même, pour le plaisir de jouer et pour découvrir à quel point ils pouvaient progresser. D'un point de vue plus philosophique, Tim avait invité les participants à cesser de suivre les règles préétablies par le monde extérieur et les avait encouragés à jouer en écoutant et suivant leurs propres règles intérieures. Le tournoi de tennis était une métaphore de ce qu'il est possible d'accomplir sur le lieu de travail. Peu importe la structure

qui nous est imposée, le cadre culturel dominant peut toujours être transformé en un environnement plus propice à l'apprentissage.

Cela dit, je ne suggère pas que tous les tournois récompensent les perdants. Toutefois, ce type d'expérimentation réfléchi et ciblée distingue les organisations qui cherchent à survivre de celles qui cherchent à exceller. Ces dernières sont animées par la volonté de remettre en question les idées reçues. Aujourd'hui, de nombreuses pratiques de gestion qui semblaient radicales, il y a quinze ans, sont largement acceptées par d'innombrables entreprises. Par exemple :

- Les équipes s'auto-organisent désormais et assument la plupart des tâches qui incombaient auparavant aux dirigeants.
- Les travailleurs évaluent désormais leur propre travail, alors qu'autrefois, on pensait que l'évaluation par un tiers était essentielle à la qualité.
- Les managers sont désormais évalués par leurs subordonnés grâce à des outils 360.
- Les fournisseurs sont désormais considérés comme faisant partie intégrante de l'organisation de production et sont inclus dans la planification et les décisions.
- En matière de service à la clientèle, les vendeurs peuvent prendre des décisions qui étaient auparavant centralisées et nécessitaient plusieurs niveaux d'approbation.

Chacun de ces éléments, et bien d'autres encore, remet en question ce qui était autrefois considéré comme une prérogative sacrée de la direction et indispensable au maintien de contrôles nécessaires. Le tournoi de tennis illustre à mes yeux l'exemple type d'expérience qu'un véritable environnement d'apprentissage requiert. Il remettait en question son objectif. Il était suffisamment éloigné de la tradition pour mettre tous les participants un peu mal à l'aise. Il était enfin une source d'énergie et de jeu qui a insufflé de la vie à l'ensemble du séminaire.

Le rôle des coachs et la réévaluation constante de notre compréhension des objectifs et des structures semblent essentiels pour définir le rôle que le management peut jouer dans la création d'un environnement où l'apprentissage est valorisé. Il est essentiel de comprendre que l'apprentissage et la performance ne font qu'un. Les individus très performants sont simplement ceux qui apprennent plus rapidement.

Nous apprenons plus rapidement lorsque nous sommes attentifs et que nous percevons le monde tel qu'il est, et non tel qu'il devrait être. L'apprentissage devient alors une fonction de la conscience plutôt que de l'instruction ; il s'agit de percevoir clairement ce qui se passe. C'est-à-dire de percevoir clairement ce qui se passe autour de nous, sans jugement excessif et sans chercher à contrôler et à façonner tout ce que nous touchons.

L'apprentissage est ralenti dans des conditions de stress et de faible acceptation. Pour la plupart des tâches, les gens ont les connaissances intellectuelles nécessaires pour bien faire, mais ils ont du mal à agir en fonction de ce qu'ils savent. C'est là l'une des idées profondes du jeu intérieur. Nous n'avons pas besoin d'apprendre davantage d'un manager ou d'un expert : nous devons changer la façon dont nous appliquons ce qui existe déjà en nous. Une augmentation de la pression pour obtenir des résultats est plus paralysante que libératrice, même si cette idée va à l'encontre de la sagesse conventionnelle de notre culture.

Ces idées ont des implications majeures pour la prochaine génération de changements au sein des lieux de travail. Si nous voulons réellement obtenir les meilleures performances, nous devrions réexaminer les pratiques courantes visant à améliorer les performances par le biais de l'enseignement et de l'intervention traditionnelle du management. Par exemple, nous cesserions de classer les individus et les départements et de baser nos outils de motivation et de récompense sur ce classement. Nous changerions alors la rhétorique de la victoire pour en faire une rhétorique de l'apprentissage. Les évaluations des performances cesseraient d'être axées sur les évolutions des forces et des faiblesses d'un employé pour devenir un véritable dialogue entre un manager et un employé sur ce que chacun vit et ce que cela signifie. Nous traiterions les employés comme des agents autonomes et auto-développés. Cela signifierait que nos efforts éducatifs ne seraient plus axés sur la formation mais sur l'apprentissage, et que ces efforts seraient conçus en fonction de l'apprenant et de son expérience plutôt qu'en fonction de l'expertise de l'enseignant. Nous remettrions en question la valeur des modèles de formation qui attendent des comportements prédéfinis et prévisibles comme résultat.

Sur chaque lieu de travail, nous devons gagner. Le travail n'est pas un lieu de villégiature, notre survie est toujours en jeu. Cela ne répond

pas aux questions fondamentales de sens et de finalité, tant pour l'organisation que pour l'individu. D'une manière simple et concrète, le jeu intérieur plaide en faveur de la création d'organisations capables d'offrir à leurs employés un sens qui va bien au-delà de la simple performance économique, leur permettant ainsi de s'épanouir tout en atteignant une liberté financière. Comment pouvons-nous jouer à un jeu où l'esprit humain est pleinement respecté et valorisé tout en accomplissant un travail de qualité ? La plupart des organisations partagent ce désir, mais elles restent attachées à un mode de pensée qui considère l'individu comme un moyen d'atteindre une fin économique. Pour qu'une organisation prospère, les individus doivent trouver un sens qui les nourrit et non qui les consume. En accordant une plus grande valeur à l'apprentissage et à la prise de conscience qu'il exige, nous croyons que cela est possible.

Le livre, *Le jeu intérieur au travail*, est le fruit des vingt années que Tim a passées à introduire les concepts du jeu intérieur dans le monde de l'entreprise. Il demande au lecteur de suspendre son jugement et de s'ouvrir à la possibilité qu'il existe des moyens fondamentalement nouveaux de réaliser nos intentions et nos désirs.

Appréciez ce livre. Prenez-le au sérieux. Mettez ses enseignements en pratique et, avec le temps, ce qui semblait stressant deviendra simplement intéressant, ce que vous évitiez deviendra attirant et ce qui semblait futile deviendra une source de possibilités.

Peter Block est l'auteur à succès de *Flawless Consulting: A guide to getting Your Expertise Used*, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, et *Stewardship: Choosing Service over Self-interest*.

Introduction

La recherche du travail libre

« L'homme est né libre et partout il est dans les fers. »

Jean-Jacques Rousseau

J'ai entrepris de travailler librement. Je ne suis pas intéressé par un idéal conceptuel de liberté au travail, mais par l'expérience pratique de la liberté au travail. Je veux honorer cette partie de moi-même intrinsèquement libre, indépendamment des circonstances et lui permettre de s'exprimer pleinement au travail.

Le domaine du travail est celui où la liberté a été le plus sévèrement compromise. N'avons-nous pas tous ressenti les chaînes qui nous lient au travail ? Les chaînes du « il faut », du « fais-le sinon » – les chaînes de la peur et des pressions extérieures. Souvent, la définition dominante du travail correspond à quelque chose que nous préfererions éviter de faire si nous avions le choix.

Chaque fois que je m'engage à travailler librement, je sens les chaînes se resserrer. Les habitudes inconscientes me retiennent, me tirant en arrière comme un élastique attaché à un poteau. Les premiers pas ne sont pas si difficiles, mais la tension augmente à mesure que je m'éloigne de mes habitudes. À un moment donné, je sens la force me ramener en arrière, m'obligeant à recommencer le voyage. Peut-être que pour atteindre la véritable liberté, je devrais un jour mettre à nu ce poteau

auquel l'élastique est attaché. Cette liberté que je cherche est innée, elle ne dépend ni des autres ni de la société. Sa quête exige une redéfinition fondamentale du « travail ».

Ma quête de la liberté au travail a débuté dans les années 1970, lorsque j'ai quitté une carrière relativement sûre dans l'enseignement supérieur pour réfléchir à ma véritable vocation. Sans autre intention que de gagner un revenu provisoire, j'ai commencé à enseigner le tennis, ce qui m'a conduit à des découvertes fondamentales sur l'apprentissage et la formation. Ces découvertes sont devenues ensuite le fondement du *Jeu Intérieur du tennis*. Ces principes simples étaient fondés sur une confiance profonde dans la capacité naturelle de l'élève à apprendre à partir de son expérience.

Ces principes ont résisté à l'épreuve du temps et ont été appliqués avec succès dans de nombreux domaines au cours des deux dernières décennies. Le jeu intérieur offre une alternative aux méthodes traditionnelles de contrôle et de domination, que ce soit dans le travail ou les loisirs. Il ouvre la voie vers une forme de travail véritablement libre, dont le succès dépend principalement de la volonté des individus de se faire confiance.

1

UNE MEILLEURE MANIÈRE D'ABORDER LE CHANGEMENT

L'essence de tout ce que j'ai appris au cours de mon exploration du jeu intérieur peut se résumer en une phrase : j'ai trouvé une meilleure façon de changer. Bien que je l'aie découverte en enseignant aux joueurs de tennis comment modifier leurs coups droits, leurs revers et leurs services, les principes et les méthodes qui ont permis de développer des compétences sur un court de tennis s'appliquent à n'importe quelle activité. Ce livre traite des changements à apporter à notre façon de travailler et d'apprendre à faire que le travail nous épanouisse pleinement.

Nous vivons à une époque de changement, et nulle part ailleurs que sur le lieu de travail, on ne nous dit aussi souvent que nous devons changer. Il peut s'agir d'une réorganisation massive de l'entreprise qui vous emploie, d'un changement dans la façon de travailler dans un département en particulier, ou peut-être simplement d'un changement individuel exigé par votre supérieur à la suite de votre dernière évaluation. Par ailleurs, même lorsque le besoin de changement ne vient pas de l'extérieur, la plupart d'entre nous souhaitent modifier notre façon de travailler et d'améliorer nos résultats. Lorsque vous vous rendez dans une librairie, vous constatez que la catégorie la plus importante est celle qui traite du développement personnel avec des livres qui vous expliquent comment opérer un changement en vous. Nous parlons de tout ce qui doit changer, mais dans quelle mesure comprenons-nous comment procéder à ce changement ?

Ma première carrière a été celle d'éducateur, une profession réputée pour sa lenteur à s'adapter. Paradoxalement, l'éducation est censée être une affaire d'apprentissage, et donc de changement. Elle devrait porter une vision et une sagesse sur le changement et donner le bon exemple. Pourtant, ce n'est que lorsque j'ai quitté les couloirs du système éducatif que j'ai commencé à découvrir une approche profondément différente de l'apprentissage et du changement.

LES ORIGINES DU JEU INTÉRIEUR

Ma compréhension du jeu intérieur a commencé par la pratique et l'enseignement du sport au début des années 1970. Avec le recul, je comprends pourquoi le sport était un si bon laboratoire pour explorer l'apprentissage et le changement : les performances sportives sont si directement observables et les objectifs sont si clairs que les gains de performances sont particulièrement visibles. Mes premiers laboratoires ont été le tennis, le ski et le golf, des sports où les joueurs peuvent facilement se rendre compte des écarts entre les meilleurs et les pires résultats. Ces écarts ne peuvent pas être attribués seulement au manque de talent. Ils sont directement liés à la manière dont nous apprenons et modifions nos performances.

Lorsque je repense à mes débuts dans le développement des performances sportives, deux observations me viennent à l'esprit. Tout d'abord, presque tous les sportifs qui se sont tournés vers moi cherchaient à corriger un aspect de leur jeu qu'ils n'appréciaient pas, attendant de moi une solution à leur problème. Ensuite, j'ai remarqué à quel point le changement se produisait facilement lorsque ces sportifs cessaient de fournir des efforts et qu'ils faisaient confiance à leur capacité d'apprendre à partir de leur expérience personnelle. Le contraste des résultats produits par un mode d'apprentissage forcé et ceux produits par l'apprentissage naturel est souvent frappant, comme on peut l'observer dans le développement des jeunes enfants.

Les interactions typiques entre un joueur et son entraîneur de tennis illustrent bien notre manière d'apprendre à changer. Généralement, le

joueur s'adresse à l'entraîneur en lui exposant un problème, que ce soit concernant un coup spécifique ou ses résultats : « Je manque de puissance sur mon service, » ou « je dois améliorer mon revers. » L'entraîneur observe ensuite le joueur exécuter son coup, puis compare ce qu'il voit à un modèle du coup « correct » qu'il a en tête. En examinant la situation à travers ce modèle, l'entraîneur identifie les différences entre « ce qui est » et « ce qui devrait être », amorçant ainsi le travail délicat pour les réconcilier.

Pour accomplir cette tâche, l'entraîneur peut recourir à une variété d'instructions, toutes basées sur le même modèle. Par exemple, il peut dire : « Tu dois entrer dans la balle au moment du contact, en mettant ton poids sur ton pied avant... Tu ne devrais pas ramener ta raquette si haut avant de frapper... La suite de ton geste devrait ressembler davantage à ceci. » Le modèle sous-jacent est celui-ci : « Je te dis ce que tu dois faire et ce que tu ne dois pas faire. »

En réponse à cette série d'instructions, le comportement du joueur devient prévisible. Plaçant sa confiance dans le jugement de son entraîneur, la responsabilité du joueur consiste simplement à faire ce qu'on lui dit. Il s'efforce de ne pas faire ce qu'il ne doit pas faire et de faire ce qu'il doit faire. Si on lui dit qu'il reprend sa raquette trop tard, il force son bras à reculer plus vite. Cela peut lui sembler difficile et maladroit, mais l'entraîneur voit la réponse à son ordre et dit « bien ». Ce qu'il dit en réalité, c'est « bien, tu essaies de m'obéir. » Le joueur en vient à associer le mot « bien » à cette façon forcée et artificielle de préparer ses coups. L'entraîneur fournit les « il faut » et les « il ne faut pas », tandis que le joueur fournit les « efforts », suivis d'un nouveau jugement de « bon » ou « mauvais » de la part de l'entraîneur.

C'est un schéma récurrent. Le changement est souvent perçu comme une transition du mauvais vers le bon, avec les critères établis et l'initiative venant de quelqu'un d'autre que la personne qui doit effectivement changer. Tout cela se déroule dans un contexte de jugement, ce qui génère habituellement de la résistance, du doute et une peur de l'échec chez le joueur. Ni le joueur ni l'entraîneur ne se rendent compte que cette approche du changement mine l'enthousiasme et la responsabilité intrinsèques du joueur en matière d'apprentissage.

LA DÉCOUVERTE DU SOI 1 ET DU SOI 2

J'ai découvert une autre façon de faire, le jour où j'ai abandonné l'idée de vouloir changer mes élèves. J'ai commencé par me demander : « Comment se déroule véritablement l'apprentissage ? » et « qu'est-ce qui se passe dans l'esprit de l'élève au moment où il frappe la balle ? » Je me suis rendu compte qu'il existait un dialogue interne, une conversation qui se déroulait dans la tête du joueur, et que cette conversation ressemblait étrangement à celle que nous avons à l'extérieur. D'une voix autoritaire, cette voix intérieure donnait des ordres à son corps, semblables à ceux d'un enseignant : « Reprends ta raquette plus tôt... Entre dans la balle... Frappe au niveau des épaules. » Après le coup, la même voix évaluait la performance et le joueur : « C'était un coup terrible ! Tu as le pire revers que je n'ai jamais vu ! »

Je me suis alors demandé si ce dialogue interne était vraiment nécessaire. Contribuait-il positivement au processus d'apprentissage ou, au contraire, le freinait-il ? Je savais que lorsque l'on interrogeait de grands athlètes sur leurs pensées pendant leurs meilleures performances, ils disaient tous qu'ils ne pensaient pas, que leur esprit était calme et concentré. Ils ajoutaient que s'ils pensaient à leur performance, c'était avant ou après l'activité elle-même. J'avais moi-même fait cette expérience en tant que joueur de tennis. Lorsque je jouais à mon meilleur niveau, je n'essayais pas de contrôler mes coups par l'auto-instruction et l'évaluation. Le processus était bien plus simple. Je voyais clairement la balle, je choisisais où je voulais la frapper et je laissais les choses se faire. Paradoxalement, les coups étaient mieux contrôlés lorsque je n'essayais pas de les contrôler.

Je me suis alors rendu compte que mes instructions bien intentionnées étaient intériorisées par mes élèves comme des méthodes de contrôle qui entravaient l'expression de leurs capacités naturelles. Le dialogue intérieur critique qui en découlait produisait un état d'esprit très différent de la concentration tranquille dont faisaient état les meilleurs athlètes.

Je me suis alors interrogé : « Au sein de ce dialogue intérieur, qui parle à qui ? » J'ai attribué le rôle de celui qui donne les instructions et formule les jugements au « Soi 1 », et celui qui les reçoit au « Soi 2 ». La relation entre ces deux entités peut être décrite ainsi : Le Soi 1 est la voix

omnisciente qui ne fait pas confiance au Soi 2, chargé de frapper la balle. Basé sur ce rapport de méfiance, le Soi 1 cherche à contrôler les actions du Soi 2 en utilisant les techniques apprises auprès de l'entraîneur. En d'autres termes, la méfiance engendrée par le jugement est intériorisée par le Soi 1 du joueur. Le doute et le contrôle excessif qui en résultent entravent le processus naturel d'apprentissage du joueur.

Mais qui est ce Soi 2 ? Est-il vraiment si peu fiable ? Selon ma définition, le Soi 2 représente l'être humain lui-même. Il incarne tout le potentiel inné avec lequel nous sommes nés, y compris toutes les capacités actuelles et potentielles. Il représente également notre capacité intrinsèque à apprendre et à développer ces capacités. C'est le moi que nous avons tous chéri lorsque nous étions enfants.

Tout indique que nos meilleures performances se produisent lorsque la voix du Soi 1 est silencieuse et que le Soi 2 est autorisé à frapper la balle sans être dérangé. Tandis que le Soi 1 commande au corps une instruction vague telle que « ramène la raquette plus tôt », le Soi 2 fait quelque chose de beaucoup plus précis. En estimant la position de l'arc parabolique de la balle, il donne des centaines d'instructions exactes à des dizaines de groupes musculaires qui permettent au corps de frapper la balle et de l'envoyer à l'endroit désiré de l'autre côté du filet, en tenant compte de la vitesse de la balle, du vent et des mouvements de dernière seconde de l'adversaire. Partant de ce constat, lequel des deux Sois est le plus digne de confiance ?

C'est un peu comme si un ordinateur bas de gamme donnait des ordres à un superordinateur de plusieurs milliards de dollars, puis voulait s'attribuer le mérite des bons résultats tout en blâmant le superordinateur pour les erreurs commises. Comprendre que la voix qui émet les demandes et les critiques de contrôle n'est pas aussi sage que celle qui les reçoit est une leçon d'humilité ! Le Soi 1 – inventé – n'est pas aussi intelligent que le Soi 2 – naturel. En bref, le personnage de dessin animé Pogo¹ a raison lorsqu'il dit : « J'ai rencontré l'ennemi, et c'est moi. »

1. NdT : Pogo est le titre et le personnage central d'un *comic strip* quotidien durable (1948-75) créé par Walt Kelly. Pogo Possum : un monsieur-tout-le-monde ou plutôt un opossum de Virginie, l'un des rares personnages majeurs à avoir le bon sens d'éviter les problèmes.

Le dialogue interne du Soi 1 n'affecte pas uniquement les débutants ; il peut impacter tous les niveaux de performance. Même les professionnels évoluant à des niveaux supérieurs sont vulnérables aux crises de méfiance. Alors que j'écrivais ce chapitre, deux athlètes professionnels m'ont confié qu'ils étaient en train de « perdre leur jeu intérieur. » L'un d'eux, un golfeur ayant joué sur le circuit PGA pendant huit ans, se plaignait de ne plus pouvoir faire taire la voix critique dans sa tête après avoir commis un ou deux mauvais coups au cours d'une partie. « Je laisse la pression m'atteindre. Je m'en veux quand je ne suis pas performant, et ma confiance en moi en pâtit », m'avait-il expliqué. L'autre était un joueur de basket-ball ayant passé plus de dix ans dans la NBA et ayant joué pour certaines des meilleures équipes du monde. Il avait partagé que *Le Jeu Intérieur du tennis* avait été comme une bible pour lui pendant la majeure partie de la dernière décennie, améliorant considérablement ses performances sur le terrain. Mais récemment, il avait commencé à perdre confiance dans ses tirs, la partie la plus forte de son jeu. « Je me parle constamment sur le terrain, et je déteste ça. L'euphorie de l'immersion totale dans le jeu, sans avoir autant de pensées en tête, me manque », regrettait-il.

J'éprouve un grand respect pour le courage de ces athlètes professionnels qui admettent que leur problème n'est pas seulement une question de techniques. Ils reconnaissent qu'ils se mettent eux-mêmes des bâtons dans les roues et demandent de l'aide.

LE CYCLE DE L'AUTO-INTERFÉRENCE

Nous sommes peut-être tous conscients qu'en tant qu'êtres humains, nous avons tendance à nous mettre des bâtons dans les roues, mais j'aimerais examiner de plus près comment cela se produit réellement. Prenons le simple fait de frapper une balle de tennis. Le joueur voit une balle qui s'approche, puis réagit en se mettant en position et en frappant la balle, produisant ainsi le résultat de l'action. Perception, réponse, résultats : voilà les éléments de base de toute action humaine résumés dans cette simple séquence.

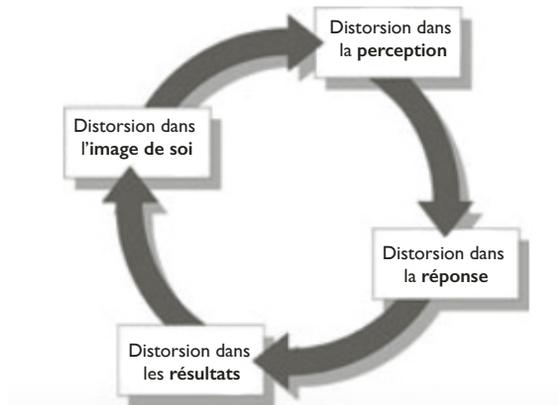
Cependant, en général, ce n'est pas aussi simple. Entre la perception et l'action, il y a une part d'interprétation. Après les résultats et avant l'action suivante, il y a encore une occasion d'analyser, d'interpréter ou de réfléchir. À chaque étape, l'interprétation concerne les différentes parties de l'action et, le plus souvent, le joueur lui-même. Cumulées, toutes ces interprétations peuvent avoir un impact considérable sur la performance du joueur.

Prenons l'exemple d'un joueur dont le Soi 1 l'a convaincu que son revers est faible. Lorsqu'il voit la balle arriver vers son revers, il se dit : « Oh ! Voilà un coup difficile. » Cette pensée traverse son esprit plus vite que la balle de tennis. Et ce qui n'est qu'une balle jaune se déplaçant à une certaine vitesse et selon une certaine trajectoire est maintenant perçu comme une menace. Une poussée d'adrénaline traverse le corps du joueur. Sa raquette est ramenée d'un coup sec vers l'arrière, tandis que ses pieds reculent, afin de retarder l'inévitable erreur qu'il pense être sur le point de commettre. Au dernier moment, la raquette s'abat rageusement mais inefficacement sur la balle, qui flotte au-dessus du filet pour être facilement frappée par l'adversaire. Le Soi 1 est là, prêt à faire le commentaire critique : « C'était un coup terrible ! J'ai le pire revers de la planète ! » Maintenant que sa confiance est encore plus ébranlée, la balle suivante est perçue comme une menace encore plus grande. Le cycle d'interférence est enclenché et est prêt à se répéter.

En agissant ainsi, le Soi 1 introduit une distorsion dans les différents éléments de l'action. La distorsion de l'image de soi entraîne une distorsion de la perception de la réalité qui induit une réponse inadaptée. Cette dernière confirme alors la distorsion initiale de l'image de soi.

TROUVER UNE MEILLEURE FAÇON DE CHANGER

Comment mettre fin au cycle d'auto-interférence ? Une avancée significative dans la réponse à cette question s'est produite lorsque je me suis rendu compte que la méthode traditionnelle d'apprentissage se concentrait sur le comportement (*la réponse du joueur*) sans jamais traiter le problème à la racine (*la distorsion de la perception du joueur*).



Dans l'exemple mentionné plus haut, la perception de la balle comme une menace générerait de nombreuses sources de sous-performance dans la réponse du joueur. Quelle serait cette réponse si, grâce à l'entraînement, la balle cessait d'être une menace et redevenait simplement une balle ? Par ailleurs, que se passerait-il si le jugement que le joueur porterait sur lui-même et sur ses performances était remplacé par une simple observation non critique des faits ?

Alors que j'explorais les réponses à ces questions, une approche différente et plus élégante de l'apprentissage et de l'entraînement est apparue. Elle était basée sur des principes qui pouvaient être résumés en trois mots : conscience, confiance et choix. Légèrement développés, ces principes s'expriment de la manière suivante : (1) une prise de conscience sans jugement est curative ; (2) faire confiance au Soi 2 (le mien et celui de l'élève) ; et (3) laisser à l'élève les principaux choix en matière d'apprentissage.

1. Le pouvoir de la conscience sans jugement

Une fois que je me suis rendu compte que mes instructions « il faut et il ne faut pas » faisaient partie du problème, j'ai commencé à explorer les moyens d'aider les élèves à apprendre sans instruction. Mon objectif initial était simplement d'aider les élèves à prendre conscience de la trajectoire de la balle qui arrivait vers eux.

Lorsque mon élève se plaignait de son revers, je lui disais que je voulais remettre la correction à plus tard. Tout ce que je voulais qu'il fasse

sur le moment était d'observer un détail de la balle. Par exemple, je lui demandais de remarquer si la balle tombait, montait ou était à son niveau au moment du contact avec la raquette. Je m'empressais de préciser que je ne lui demandais pas de faire un quelconque changement, mais simplement d'observer ce qui se passait. Au fur et à mesure que l'élève s'absorbait dans l'observation du vol de la balle, il se « détachait » de ses efforts pour contrôler le coup et, toute menace disparaissait.

« Cette balle était encore en train de monter lorsqu'elle a touché la raquette. Celle-là était à mon niveau. Et celle-là descendait de son point le plus haut. » Alors que j'écoutais la neutralité de la voix de l'élève décrire chaque trajectoire de balle, je savais que son état d'esprit avait momentanément abandonné tout jugement. Ce qui m'a surpris au début, mais que j'ai rapidement anticipé, est que, grâce à l'application d'une simple observation dénuée de critique, de nombreux aspects techniques de sa frappe s'amélioraient spontanément. Les pas en arrière s'étaient arrêtés, la raquette n'était plus tirée avec autant de force en arrière, et le pied avant s'était naturellement placé pour soutenir le mouvement vers l'avant. En quelques instants, le geste s'était grandement amélioré, sans qu'aucune instruction technique ne soit nécessaire, et souvent, sans même que l'élève en ait conscience.

Pourquoi ces changements positifs se sont-ils produits ? Était-ce aussi simple que de reléguer le Soi 1 au second plan et de permettre au Soi 2 d'apprendre à frapper la balle ? L'une des réponses réside dans le fait que lorsque la perception de la balle en tant que menace a été écartée, les comportements défensifs tels que le recul et la frappe précipitée ont également disparu. Au lieu de cela, le corps a réagi naturellement à la perception de la balle, s'engageant et la frappant avec confiance. Sachant que l'entraîneur ne se souciait pas de juger chaque coup, mais simplement d'observer la trajectoire de la balle, l'esprit de l'élève a temporairement été libéré de toute auto-critique et de tout contrôle exercé par le « Soi 1. » Ses mouvements sont devenus plus fluides et plus précis. La fluidité des mouvements, associée à une perception plus claire de la balle, a naturellement favorisé un meilleur contact. L'élève s'est senti plus confiant et a obtenu de meilleurs résultats. À mesure qu'il constatait l'amélioration de ses performances, une confiance en soi naturelle a émergé, remplaçant l'autocritique. Le cycle de l'auto-interférence était alors inversé.

Tant que l'attention était maintenue sur une variable neutre mais essentielle (comme la vitesse, la position ou la hauteur de la balle), j'ai constaté une amélioration régulière et relativement facile des performances du joueur, sans recours à la moindre instruction technique. Au début, cela semblait presque magique. Puis, j'ai compris qu'il s'agissait d'une magie naturelle – le processus d'apprentissage tel qu'il est censé se dérouler. En tant qu'entraîneur, ma première responsabilité était de m'abstenir de tout jugement et de fournir des occasions propices à l'apprentissage naturel.

Le même principe de conscience sans jugement s'appliquait également lorsque l'attention se portait non plus sur la balle mais sur les actions du joueur. Par exemple, lorsque je demandais au joueur de se concentrer sur ses mouvements, sans chercher à les modifier, des changements commençaient à se produire spontanément.

Bien sûr, cela ne signifiait pas l'élimination totale des erreurs. Cependant, dans le contexte d'une prise de conscience sans jugement, les réactions de l'entraîneur et du joueur face aux erreurs étaient différentes. Dès qu'il y avait une évaluation positive ou négative d'un coup, rompant ainsi le principe d'absence de jugement, la perception de menace revenait généralement, relançant le cycle de l'auto-interférence.

La première étape de cette approche améliorée du changement consistait donc à observer les choses telles qu'elles sont, sans les juger. De manière paradoxale, l'acceptation consciente de soi-même et de ses actions telles qu'elles sont, libère à la fois la motivation et la capacité de changer de manière plus spontanée.

2. La confiance dans le Soi 2

L'aspect le plus délicat de ce processus d'apprentissage réside peut-être dans la nécessité pour l'entraîneur et l'élève d'apprendre à faire confiance au processus d'apprentissage naturel. En tant qu'entraîneur, cela signifiait pour moi de suspendre ma réaction conditionnée qui consistait à donner un retour correctif à chaque imperfection observée. Pour l'élève, cela impliquait de ne pas dépendre exclusivement des instructions techniques pour améliorer ses performances. Nous devons être convaincus qu'à mesure que nous prenons conscience, un apprentissage et un change-

ment efficaces se produiraient. Les actions de l'entraîneur pouvaient soit soutenir la confiance de l'élève, soit la miner. À maintes reprises, lorsque j'ai eu la patience de renoncer à mon désir de contrôler l'apprentissage, j'ai constaté que tout se passait bien. L'apprentissage se déroulait à son propre rythme et de manière beaucoup plus élégante et efficace que celui résultant de l'application d'une méthodologie centrée sur le commandement et le contrôle.

Il était difficile de contester les résultats obtenus. Après avoir vu des centaines d'exemples de joueurs de tous niveaux s'améliorant sans instructions techniques, j'ai trouvé de plus en plus facile d'accorder ma confiance à ce processus naturel en tant qu'entraîneur. Plus je faisais confiance à ce processus, plus il était facile pour les élèves de se faire confiance et de croire en leur propre capacité d'apprentissage par l'expérience.

Au fur et à mesure que l'élève constate ses progrès sans les instructions « il faut et il ne faut pas », sa confiance en lui se renforce. Il comprend que cette méthode d'apprentissage est très différente de celle consistant à s'adapter à un modèle préétabli. Il expérimente l'apprentissage de l'intérieur vers l'extérieur, au lieu de l'extérieur vers l'intérieur. C'est une évolution gratifiante à observer. S'exercer à avoir confiance dans le Soi 2 peut sembler être une perte de contrôle, mais en réalité, cela permet de gagner en maîtrise en abandonnant un moyen de contrôle de qualité inférieure. C'est une leçon que l'entraîneur et l'élève doivent apprendre à chaque nouvelle situation.

Établir que l'autorité et la responsabilité finales de l'apprentissage appartiennent à l'individu qui apprend va à l'encontre d'une grande partie de notre conditionnement. Pourtant, ce principe de confiance en soi est au cœur de la quête d'une meilleure manière de changer.

3. Laisser le choix à celui qui apprend

Le troisième principe de l'approche du changement par le jeu intérieur concerne le choix et l'engagement. La prise de conscience et la confiance ne peuvent fonctionner que si un résultat souhaité est clair. Un élève peut regarder la balle, mais s'il ne veut pas la frapper par-dessus le filet et dans le court, il ne développera pas ses aptitudes au tennis. La

clarté du résultat souhaité est essentielle pour que le principe de la prise de conscience fonctionne. La question qui se pose alors est la suivante : qui choisit le résultat ?

Dans mon ancienne approche centrée sur l'enseignant, je voulais garder la plupart des choix importants pendant la leçon de tennis. Une fois que l'élève avait choisi de prendre une leçon, j'étais la personne en charge et responsable. Je voulais choisir le coup à travailler, les éléments à corriger, la séquence de travail et le meilleur remède à appliquer. Cela ressemblait beaucoup à la relation traditionnelle entre le médecin et le patient : « Je suis l'expert. Je diagnostique ce qui ne va pas et je prescris le remède. Votre travail consiste à faire ce que je vous dis et à croire que si vous le faites, vous irez mieux. »

J'ai dû apprendre à rendre le pouvoir de choisir à l'élève. Pourquoi ? Parce que l'apprentissage se fait à l'intérieur de l'individu. Ce sont ses choix qui déterminent en fin de compte si l'apprentissage a lieu ou non. Je suis donc arrivé à la conclusion que le joueur était responsable des choix d'apprentissage et que je n'étais responsable que de la qualité de l'environnement externe.

Cela signifiait que je devais demander à l'élève ce qu'il voulait améliorer et pourquoi. Je considérais que mon rôle de coach consistait à comprendre où il ou elle voulait aller et à l'aider à y parvenir. L'élève pouvait commencer la conversation en disant : « Je veux améliorer mon revers » et finir avec l'objectif suivant : « Je veux être capable de frapper dix fois sur dix des coups de revers lifté sur la ligne de service. »

Mon rôle ne se limitait pas à clarifier l'objectif immédiat ; il consistait également à susciter chez l'élève une prise de conscience de l'objectif sous-jacent et la motivation nécessaire pour l'atteindre. Permettre à l'élève d'être plus conscient des choix qu'il faisait et des raisons qui le motivaient était un élément essentiel de ce processus d'apprentissage. En se sentant davantage maître de la situation, l'élève était prêt à assumer plus de responsabilités et à faire preuve d'initiative et de créativité pour atteindre son objectif. De manière tout aussi cruciale, cette approche réduisait considérablement la résistance au changement inhérente à l'ancien modèle de commandement et de contrôle. Comme le dit un vieux dicton : « Quand tu insistes, je résiste. » Il est naturel pour l'être humain de résister à toute intrusion dans ses limites, et lorsque cette résistance n'est

pas exprimée directement, elle se manifeste indirectement. Cependant, d'une manière ou d'une autre, la résistance est préjudiciable au résultat souhaité.

Pour les élèves qui étaient habitués au modèle de commandement et de contrôle, le fait de se voir accorder un plus grand pouvoir de choix était souvent déconcertant. Mais au fur et à mesure qu'ils apprenaient que leurs choix ne seraient jugés ni bons ni mauvais par l'entraîneur, ils acceptaient leur rôle de décideur et assumaient la responsabilité du résultat de leurs choix.

L'application d'une telle approche avait des répercussions positives considérables sur l'apprentissage et le changement. En laissant à l'élève l'initiative de conduire son propre processus d'apprentissage et de changement, le sentiment d'engagement personnel et de participation active de l'élève se renforçait. Cela évitait également que l'apprentissage ne se résume à une simple mémorisation et donc à faciliter ultérieurement l'oubli. De plus, cette approche favorisait non seulement une plus grande implication de l'élève, mais elle permettait également aux changements de se produire de manière naturelle à mesure que la compréhension se développait. Par ailleurs, ce type d'apprentissage encourageait le développement de l'attention portée aux attitudes et aux sentiments des élèves, ce qui entraînait souvent des changements qui se propageaient à tous les aspects de leur vie. En somme, lorsque les choix en matière d'apprentissage et de changement étaient confiés à l'initiative et à la discrétion de l'apprenant, l'apprentissage et les changements devenaient plus holistiques et plus gratifiants.

L'expérience des trois principes – conscience, choix et confiance – a démontré qu'ils étaient inextricablement liés, constituant ainsi les trois volets d'un tout cohérent :

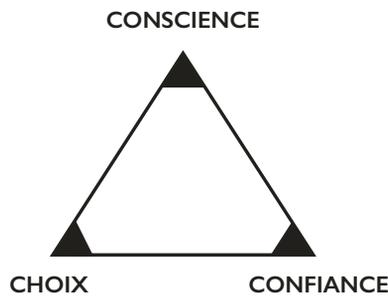
- La prise de conscience permet de connaître clairement la situation actuelle.
- Le choix consiste à s'engager dans une direction souhaitée.
- La confiance en ses propres ressources intérieures est le lien essentiel qui permet ce mouvement.

Chaque facette de ce triangle s'équilibre et se renforce mutuellement. Plus ma confiance grandit, plus il m'est facile d'approfondir ma

conscience. Et plus je suis conscient, plus je perçois mes choix de manière claire. En explorant en profondeur chaque principe, j'ai compris qu'ils représentaient l'essentiel nécessaire pour bâtir une nouvelle approche de l'apprentissage et du changement.

À mes yeux, le changement peut être une expérience gratifiante. Personne n'a besoin de se sentir manipulé ou jugé. L'expérience elle-même peut jouer le rôle ultime d'autorité. Le changement et l'amélioration, libérés des interférences du Soi 1, peuvent se produire de manière accélérée et constante.

J'ai commencé à croire qu'apprendre à apprendre de cette manière pouvait fondamentalement modifier notre approche du changement, tant pour nous-mêmes que pour les autres.



UNE MYRIADE D'APPLICATIONS INATTENDUES

Lorsque j'ai écrit sur mes découvertes dans *Le Jeu Intérieur du tennis*, je n'avais aucune idée que l'ouvrage deviendrait un *best-seller* et qu'il serait lu par autant de personnes qui n'étaient pas des joueurs de tennis. Mon éditeur m'avait dit que je ne devais pas m'attendre à ce qu'un livre sur le sport se vende à plus de vingt mille exemplaires. Nous fûmes tous les deux surpris que des centaines de milliers de non joueurs de tennis aient acheté le livre et aient appliqué ces méthodes pour améliorer leurs performances personnelles dans un large éventail d'activités. Je suis encore stupéfait par l'ingéniosité et la créativité avec lesquelles les principes du jeu intérieur ont été appliqués à des domaines très différents, tels que :

- Atteindre des performances de pointe dans la vente,

- Engager des initiatives de changement au sein des entreprises,
- Développer les compétences de coaching des managers,
- Créer des programmes de « gestion de la qualité »,
- Accroître l'innovation et la créativité,
- Être parent,
- Améliorer les performances sportives,
- Pratiquer une intervention chirurgicale,
- Jouer la comédie, écrire, peindre, jouer et composer de la musique, parler en public,
- Enseigner, consulter, coacher, conseiller,
- Réduire le stress,
- Améliorer la qualité des relations,
- Suivre un régime,
- Surmonter les dépendances au tabac, aux drogues et à l'alcool,
- Ingénierie structurelle avancée,
- Concevoir des interfaces homme-machine.

Le dénominateur commun entre toutes ces activités est qu'il s'agit d'activités pour lesquelles la qualité de la concentration de l'attention et la réduction du niveau des auto-interférences font la différence.

DU SPORT AU TRAVAIL

Au fil de ma transition du monde du sport à celui de l'entreprise, j'ai pris conscience que les organisations avaient beaucoup à gagner en apprenant à exploiter le vaste réservoir de talents que représente le Soi 2 de leurs collaborateurs. Le succès de cette entreprise dépendait de leur capacité à identifier et à réduire les nombreuses pratiques qui alimentaient l'interférence du Soi 1 chez ces talents.

Au niveau individuel, il n'est pas nécessaire d'attendre un changement organisationnel ou culturel pour commencer. Il suffit de s'engager dans un processus visant à réduire l'influence du Soi 1, que ce soit au niveau personnel ou au sein d'un groupe de travail, afin de libérer les capacités latentes du Soi 2 et de les développer davantage.

Cela peut être résumé par une formule simple qui représente l'essence même du jeu intérieur.

$$\mathbf{P \text{ (performance)} = p \text{ (potentiel)} - i \text{ (interférence)}}$$

Selon cette formule, la performance (P) dans une activité, qu'il s'agisse de frapper une balle ou de résoudre un problème commercial complexe, est égale au potentiel (p) une fois que le facteur d'interférence (i) est soustrait. Rarement les performances atteignent le potentiel maximal. Un simple doute, une hypothèse erronée, ou la peur de l'échec peuvent considérablement entraver les performances.

LE JEU INTÉRIEUR ET LE JEU EXTÉRIEUR

L'objectif du jeu intérieur est de minimiser toutes les interventions qui entravent la découverte et l'expression du plein potentiel d'une personne, tandis que celui du jeu extérieur est de surmonter les obstacles externes. Il est évident que ces deux aspects sont intrinsèquement liés. Plus les défis externes auxquels une personne, une équipe ou une entreprise est confrontée sont importants, plus il est crucial de réduire les interférences internes.

Quelle que soit la culture dans laquelle vous travaillez, le type de travail que vous effectuez ou votre niveau de compétence actuel, les jeux intérieurs et extérieurs sont toujours présents et votre développement dépend toujours des deux. Ils sont comme les deux jambes d'une personne : il est plus aisé de cheminer dans la vie lorsqu'elles sont relativement équilibrées en longueur. Pourtant, dans notre société, nous avons souvent privilégié la maîtrise du jeu extérieur et les changements dans notre environnement. Avec l'avènement de la science, de la technologie et de l'ère de l'information, nous avons développé une jambe plus longue pour le jeu extérieur, tandis que notre compréhension et notre « contrôle » du jeu intérieur n'ont pas évolué de la même manière.

Dans ce siècle, il est impératif que nous acquérions des compétences fondamentales du jeu intérieur, sans quoi nos avancées techniques dans le jeu extérieur ne seront que peu bénéfiques à l'humanité. Nous ressen-

tons un besoin profond de mieux comprendre et d'apprendre à changer ce que nous appelons « nous-mêmes. » Cela ne peut se réaliser que si nous adoptons des changements qui s'harmonisent avec notre véritable nature plutôt que de s'y opposer.

Points clés du chapitre

Le doute et le contrôle excessif qui en résultent entravent le processus naturel d'apprentissage.

L'acceptation consciente de soi-même et de ses actions telles qu'elles sont, libère à la fois la motivation et la capacité de changer de manière plus spontanée.

L'aspect le plus délicat du processus d'apprentissage réside peut-être dans la nécessité pour l'entraîneur et l'élève d'apprendre à faire confiance au processus d'apprentissage naturel.

La prise de conscience permet de connaître clairement la situation actuelle.

Le choix consiste à s'engager dans une direction souhaitée pour l'avenir.

La confiance en ses propres ressources intérieures est le lien essentiel qui permet ce mouvement.

La performance (P) dans une activité est égale au potentiel (p) une fois que le facteur d'interférence (i) est soustrait.

Un simple doute, une hypothèse erronée, ou la peur de l'échec peuvent considérablement entraver les performances.

L'objectif du jeu intérieur est de minimiser toutes les interventions qui entravent la découverte et l'expression du plein potentiel d'une personne, tandis que celui du jeu extérieur est de surmonter les obstacles externes.