

STRATÉGIES MENTALES DE LA RÉUSSITE

SPORT
ENTREPRISE
ET VIE
RELATIONNELLE



DÉVELOPPEMENT
PERSONNEL

RETZ

1625957

01

DL-57021995-12882

Nc

LES STRATÉGIES MENTALES DE LA RÉUSSITE

Guy Missoum

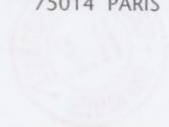
STRATÉGIE N°1 : STRATÉGIE D'OBJECTIFS	28
Définir ses limites	28
La stratégie d'objectifs, une stratégie de motivation	59
STRATÉGIE N°2 : STRATÉGIE DE GESTION DES SITUATIONS	66
Apprendre d'un échec	67
Apprendre d'un succès	72
STRATÉGIE N°3 : STRATÉGIE DU SWITCH	77
Créer ses deux mondes	78
Le super-control de la réussite	81
Micro-switch et macro-switch	82

80A

105233

RETZ

1, RUE DU DÉPART
75014 PARIS



DL-27 051992-15865

Du même auteur

Piloter sa vie en champion, G. Missoum, J.-M. Lhabouz, Belfond, l'âge du verseau, Paris 1990.

L'art de réussir, l'esprit du sport appliqué à l'entreprise, G. Missoum, J.-L. Minard, Éd. d'Organisation, Paris, 1990.

Guide du training mental, G. Missoum, Retz, Paris, 1991.

Savoir définir et gérer ses objectifs. Une stratégie de la réussite, G. Missoum, C. Selva, ESF, Collection formation permanente en sciences humaines, Paris, 1991.

Collection dirigée par Pierre Crépon

© Éditions Retz, 1992



SOMMAIRE

Quelques définitions	5
Préambule	7
<hr/>	
STRATÉGIE N° 1 : STRATÉGIE DE VISUALISATION	18
<hr/>	
Voyager dans le temps et explorer l'espace	18
La VMD et la VMA	21
Les super K	23
Cerveau droit, cerveau gauche	24
Comment apprendre la stratégie de visualisation	25
Quelques applications de la visualisation	28
<hr/>	
STRATÉGIE N° 2 : STRATÉGIE D'OBJECTIFS	36
<hr/>	
Dépasser ses limites	36
La stratégie d'objectifs, une stratégie de motivation	59
<hr/>	
STRATÉGIE N° 3 : STRATÉGIE DE GESTION DES SITUATIONS	66
<hr/>	
Apprendre d'un échec	67
Apprendre d'un succès	72
<hr/>	
STRATÉGIE N° 4 : STRATÉGIE DU SWITCH	77
<hr/>	
Choisir ses états mentaux	78
Le super-cocktail de la réussite	81
Micro-switch et macro-switch	82
<hr/>	
STRATÉGIE N° 5 : STRATÉGIE D'INFLUENCE	88
<hr/>	
Stratégie de négociation	89
Stratégie de confrontation	91

STRATÉGIE N° 6 : STRATÉGIE RELATIONNELLE	102
Stratégie de motivation	103
Stratégie d'apprentissage	113
Stratégie de communication	115
STRATÉGIE N° 7 : STRATÉGIE MÉTA	122
Stratégie d'apprentissage	124
Stratégie de gestion des émotions	125
Stratégie de gestion des sensations	126
Les dérivés de la stratégie méta	128
POUR UNE UTILISATION EFFICACE DES 7 STRATÉGIES FONDAMENTALES	131
LES 6 NOUVELLES STRATÉGIES	136
STRATÉGIE N° 8 : STRATÉGIE DU DÉJÀ VU	139
STRATÉGIE N° 9 : STRATÉGIE DE LA PREMIÈRE FOIS	142
Les habitudes	140
Les comportements rituels	140
Stratégie du stress	143
Stratégie de l'amnésie	145
Stratégies de l'amnésie et de gestion des situations	146
STRATÉGIE N° 10 : STRATÉGIE DU BON DÉPART	149
STRATÉGIE N° 11 : STRATÉGIE DU BIEN FINIR	156
Animer une réunion	150
Se préparer à l'action	151
L'ancrage de ressources	155
La peur de perdre	157
Une stratégie associée	158
STRATÉGIE N° 12 : STRATÉGIE DU DUEL	160
STRATÉGIE N° 13 : STRATÉGIE D'ENCOURAGEMENT	165
Comment évaluer ses adversaires	162
La stratégie du duel du coach	163
La stratégie de motivation ?	167
CONCLUSION	169



QUELQUES DÉFINITIONS

ANCRAGE DE RESSOURCES

L'ancrage de ressources est une technique empruntée à la PNL qui permet au sujet de se mettre dans l'état mental recherché et le mieux adapté à la situation dans laquelle il s'implique. Ces états mentaux stockés dans votre mémoire affective sont aisément rappelés au moyen de la visualisation mentale.

MÉTA

La stratégie Méta permet de prendre du recul par rapport à l'action dans laquelle le sujet s'investit régulièrement. Elle permet d'apprendre sur soi-même et de modifier, si nécessaire, la trajectoire dans laquelle on s'est inscrit ou bien les objectifs et les buts que l'on s'est fixés.

MÉTAPROGRAMMES

Modes de fonctionnement mental stable et caractéristique de l'individu dans un contexte donné, fonctionnant comme un filtre privilégié des informations provenant de son environnement et de son entourage.

MODELAGE

Le modelage est une méthode d'apprentissage par imitation de modèle.

Il peut s'agir d'auto-modelage et, dans ce cas, le modèle-expert est emprunté à soi-même lors d'une prestation particulièrement réussie. Dans d'autres cas, le modèle-expert est externe à soi-même. Dans les deux cas, le modelage utilise de façon parfaitement complémentaire, les deux modalités de la visualisation mentale, d'abord la VMD, puis la VMA.

PNL (Programmation Neuro-Linguistique)

La PNL ou Programmation Neuro-Linguistique est constituée d'un ensemble de techniques de développement personnel favorisant la modification des comportements et le contrôle des pensées et des émotions. Elle offre par ailleurs une méthode puissante et un ensemble cohérent d'outils de communication permettant d'améliorer considérablement la qualité des relations inter-individuelles (inter-actions, management, gestion de groupes).

STRACO

STRACO se définit comme la stratégie de bon démarrage, comme la stra-

tégie de préparation efficace à l'action d'un sujet, dans un contexte donné. Elle est constituée d'un ensemble complet de comportements, de pensées et d'états mentaux caractéristiques favorisant le meilleur départ dans l'action.

STRATEX

STRATEX se définit comme l'expérience de référence d'un sujet dans un contexte donné. Elle est caractérisée par le haut niveau de performance atteint dans l'expérience et par la qualité de la stratégie mise en œuvre pour atteindre ce résultat.

SUPER-K

Les SUPER-K sont les sensations et les états mentaux préalables et associés à votre réussite dans un contexte donné. Les identifier avec précision vous permet ultérieurement de les reproduire et donc de vous placer mentalement et physiquement dans des conditions optimum de succès. Les techniques d'ancrage de ressources sont tout indiquées pour reproduire ces SUPER-K.

SWITCH

Le Switch est une stratégie qui favorise le passage et le changement rapides d'un état mental à l'autre. Elle permet ainsi de se placer dans l'état mental le mieux approprié au contexte de la situation et au moment de l'action.

VAKO

VAKO renvoie aux quatre principaux canaux sensoriels permettant le traitement des informations issus de votre environnement ou le rappel de l'information stockée dans votre mémoire. Cette information peut être visuelle (V), auditive (A), kinesthésique (K) ou olfactive ou gustative (O).

VMA (Visualisation Mentale Associée)

La VMA ou Visualisation Mentale Associée génère des séquences d'imagerie visuelle au cours desquelles vous vivez ou revivez, en simulation mentale, une action ou une expérience. Totalement acteur dans la VMA, vous êtes à même de ressentir des émotions et des sensations fortes. La dimension kinesthésique interne est donc tout particulièrement représentée dans la VMA.

VMD (Visualisation Mentale Dissociée)

La VMD ou Visualisation Mentale Dissociée génère des séquences d'imagerie visuelle au cours desquelles vous vous voyez dans le film mental que vous fabriquez, comme le spectateur de votre action. Cette position « observateur privilégié de vous-même » vous place dans la meilleure position pour modifier ou corriger certains aspects de votre comportement gestuel ou verbal. La dimension visuelle externe est donc tout particulièrement représentée en VMD.

PRÉAMBULE

*En stratégie, tout est simple,
ce qui ne veut pas dire très facile*
Carl Von Clausewitz

(L'homme de l'année 1991 selon *New York Times*).

Il est simple de décider d'aller faire du jogging trois fois par semaine pendant quarante-cinq minutes. Cela, tout le monde peut le faire. Est-ce facile pour autant ? Non ! Car sur cent personnes qui auront pris cette décision, trois seulement tiendront leur objectif pendant toute l'année. Et si, au bout de cette année, vous voyez ces cent-là, sur les quais de la Seine, lors du marathon de Paris, ou sur le pont de Brooklyn, lors du marathon de New York, trois d'entre eux seulement caracolent en tête, loin devant les autres. Devinez pourquoi ?

Ce qui paraît simple n'est pas toujours facile et il en est de la réussite et du succès comme du jogging. Mais il existe des méthodes pour rendre la réussite non seulement simple, mais aussi facile : c'est de connaître les treize stratégies de la réussite et de les appliquer dans les situations les plus diverses de la vie quotidienne. Quand leur usage vous deviendra aussi familier que lire ou conduire, vous emprunterez naturellement le chemin du succès.

Le système de la réussite

La réussite qui produit de la performance¹ s'appuie sur trois solides piliers :

- un potentiel psychologique de gagnant (des qualités personnelles),
- une préparation mentale raffinée (des moyens externes),
- des stratégies mentales puissantes et sophistiquées (des compétences internes).

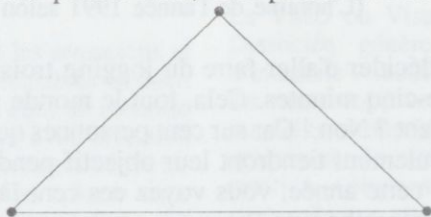
1. La performance est le résultat d'un cocktail harmonieux de sensations, émotions, pensées et comportements divers.

La réussite nécessite donc de bien se connaître, de pratiquer le training mental et d'affiner ses stratégies.

En évaluant précisément mon potentiel, je suis plus efficace dans l'utilisation de mes qualités. Quant aux technologies mentales, je n'ai que l'embarras du choix avec la profusion des techniques et des méthodes de training mental qui servent à optimiser mon potentiel. Enfin, grâce aux stratégies, c'est-à-dire grâce à mes compétences cérébrales, je renforce la gestion mentale de mes performances.

Le potentiel psychologique,
(les qualités personnelles)

Qui suis-je ?
Je m'évalue et je me connais :
mes points forts, mes points faibles.



Le training mental

(les moyens externes)

Comment j'améliore mon potentiel ?

J'optimise mon potentiel

au moyen du training mental.

Les stratégies mentales

(les compétences internes)

Comment je fonctionne

mentalement ?

J'identifie et j'optimise
mes stratégies mentales.

Le potentiel psychologique et le training mental ont déjà fait l'objet de nombreuses publications². L'ouvrage que vous avez maintenant dans les mains est consacré, quant à lui, à la partie inédite de la réussite : les stratégies mentales.

La réussite est un processus dont la dynamique est comme une spirale. S'inscrire dans cette spirale, c'est trouver les courants ascendants qui nous font progresser dans nos performances, c'est découvrir l'efficacité des stratégies mentales. Comme les courants ascendants, elles sont

2. G. Missoum, J.-M. Lhabouz, *Piloter sa vie en champion*, Belfond, l'Âge du Verseau, Paris, 1990.

G. Missoum, J.-L. Minard, *L'art de réussir. L'esprit du sport appliqué à l'entreprise*. Éditions d'Organisation, Paris, 1990.

G. Missoum, *Guide du training mental*, Retz, Paris, 1991.

invisibles et puissantes d'où la nécessité de les identifier pour mieux les utiliser : connaître les stratégies, c'est connaître l'invisible qui nous fait agir, réussir et gagner.

Le champion : héros et stratège

Optimiser son potentiel et ses stratégies mentales sont des étapes décisives qui aident à réussir, à devenir un champion.

Mais au fait qu'est-ce qu'un champion ? Le champion est dualité. Il doit posséder l'art et la manière, le cœur et l'intelligence, car il a en même temps le culte de la force et celui de l'esprit. Il est tout à la fois passion et raison. Il a la force, le cœur et la passion, car il sait totalement s'impliquer dans l'action où il exprime toute son énergie ; l'esprit, l'intelligence et la raison car il sait appliquer des stratégies pour vaincre. Le champion est une espèce de héros, à l'image de Cyrano de Bergerac, héros au grand nez et au cœur d'enfant, terrible spadassin et amant ingénu, de Jesse James, bandit d'honneur, ou d'Ayrton Senna, le pilote de génie. Chacun d'eux sait s'investir avec éclat dans l'action pour vaincre cent adversaires, échapper aux poursuites mortelles de la milice ou terminer en pôle position. Le training mental rend possible cet objectif : devenir héros dans l'action.

Mais le champion est davantage ; il est également stratège. Stratège hors du commun utilisant treize stratégies mentales particulières et ignorées des néophytes, et qui révèlent les capacités de son cerveau à gérer la performance. Qui l'eût cru ? Le champion, expression pure des compétences du cerveau.

Le champion est un visionnaire. Prévoyant, alignant soigneusement ses objectifs dans le temps, il est réfléchi et sait tirer profit de toutes ses expériences vécues.

Il est flexible, se plaçant, selon les besoins, dans l'état mental exactement approprié au contexte de la situation et au moment de l'action. Il est rusé et a prise sur autrui, sachant plonger son adversaire en état d'infériorité mentale avant que le combat ne commence. A l'inverse il sait aussi plaire et séduire.

C'est un grand communicateur, tirant profit de toutes ses relations avec l'entourage.

Il sait prendre du recul et de la distance par rapport aux événements dans lesquels il s'implique.

Il est un contrôleur-expert de son stress, capable de s'installer dans « du déjà vu » sécurisant ou de rechercher les stimulations et le stress de la « première fois ».

Il sait anticiper pour réussir un bon départ tout en restant concentré pour bien finir.

Il sait enfin préparer l'affrontement avec ses futurs adversaires, mais aussi renforcer l'esprit de corps avec ses partenaires.

Ainsi, si vous vous sentez déjà une âme de héros, appliquez les stratégies adéquates et vous deviendrez un champion, car la réussite, aussi bien individuelle que collective, implique en fait la complémentarité des deux démarches : héroïque (action) et stratégique (réflexion).

CHAMPIONS !

Les cancéreux

En août 1987, une cordée d'alpinistes japonais escaladait avec succès le mont Blanc. Le groupe était constitué de médecins cancérologues et de sept malades atteints du cancer, à un stade déjà avancé de la maladie. Pour ces derniers, la victoire sur la montagne fut une victoire remportée sur la maladie, une victoire du mental qui sut mettre en marche et activer les stratégies de la réussite. Vaincre la montagne, lutter contre la maladie, deux obstacles qui, surmontés victorieusement, grandissent l'individu et lui forgent un mental de champion, champion de la vie contre la mort.

L'amputé

Je me promenais récemment dans un parc lorsque mon attention fut attirée par un attroupement autour d'un terrain de tennis. Deux bons joueurs probablement, me dis-je en me rapprochant. Effectivement, le jeu était d'excellente qualité. Les joueurs étaient de niveau équivalent mais l'un des deux faisait preuve d'une magnifique détermination et d'un engagement total qui ravissaient les spectateurs. Son service, en particulier, était remarquable de puissance et de précision. En observant ce joueur de plus près, je remarquai qu'il était amputé du bras gauche, juste en-dessous du coude, ce qui lui permettait de coincer la balle dans le creux du bras amputé et de la projeter au-dessus de sa tête, parfaitement à la verticale. Vu de dos, son handicap était invisible. Champion, n'est-ce pas ? A coup sûr, grâce à l'optimisation de ses stratégies mentales personnelles.

La banquière

Le 19 avril 1989, une jeune banquière de 28 ans qui court dans Central Park, à New York, est agressée puis violée. Frappée à coup de pierre

et de tuyau de plomb, elle est laissée pour morte. La jeune femme perd les trois quarts de son sang. Après avoir passé deux semaines dans le coma, elle s'est battue pour travailler de nouveau dans une firme de Wall Street dont elle est devenue la vice-présidente. Elle a recommencé à courir³. Cette jeune femme est une authentique championne, elle s'est reconstruite mentalement en exploitant ses stratégies mentales au maximum de leurs possibilités.

L'entreprise qui gagne

Enfin prenons l'exemple de ce staff d'une jeune entreprise, High Tech, de la secrétaire aux dirigeants, réuni à l'occasion d'un stage dans un site alpestre déserté et enneigé. Pendant trois jours, ils effectueront à peaux de phoque un raid de 50 kilomètres, franchissant un col, dévalant les pentes à vive allure, effectuant des rappels impressionnants de plus de 150 mètres le long des falaises gelées et partageant convivialement leur repas dans des refuges de fortune.

Objectif du stage : optimiser le mental du groupe et les stratégies de réussite individuelles et collectives. Pour quel profit ?

Améliorer la cohésion de l'équipe, l'entraide, l'échange, le partage, mais aussi stimuler la prise de risque individuel et l'émergence de leaders au sein du groupe. Créer une équipe de gagners, championne dans sa catégorie.

Tous ces exemples illustrent l'extrême diversité des applications des stratégies mentales de la réussite et montrent que pour réussir, les moyens immédiatement disponibles et les plus puissants sont en nous. Ils sont mentaux. Si l'optimisation des performances passe parfois par l'apprentissage de techniques et de méthodes de training mental, elle est toujours indissociable de l'amélioration des stratégies mentales.

Pour optimiser mes performances actuelles, il me faut donc savoir exactement comment je fonctionne mentalement. Ce « comment » nous introduit au cœur des stratégies mentales qui font gagner la jeune banquière, les alpinistes cancéreux, l'amputé, le staff de l'entreprise et les champions sportifs, mais aussi vous ou moi si nous nous fixons cet objectif.

Le sport : un modèle

Les recherches que je mène depuis de nombreuses années auprès de ces prototypes de la réussite que sont les athlètes de haut niveau

3. *Le Monde* du 14 septembre 1990.

prouvent que leurs performances sont la conséquence directe de l'utilisation de *stratégies mentales*.

Ce sont les athlètes eux-mêmes qui m'ont fait découvrir cette face cachée de leur réussite. C'est donc la partie mentale de la performance qui est à emprunter chez le sportif : elle constitue un modèle quasi expérimental, quasi scientifique.

Tandis que l'utilisation des techniques et des méthodes de training mental pour les athlètes nécessite, au départ du moins, la médiation d'un « trainer⁴ », les stratégies mentales, au contraire, sont d'emblée de leur compétence. La pratique sportive régulière amène en effet très tôt l'athlète à mettre en place ces stratégies qui s'affinent tout au long de sa carrière. Comme le font les athlètes, il nous est possible d'apprendre de telles stratégies et plus rapidement encore en nous servant de leur exemple.

Aussi, ce qui est proposé ici est simple : nous mettre à l'écoute des experts de la réussite pour découvrir la mécanique mentale du succès, les règles secrètes de notre jeu mental et apprendre ces stratégies dans leurs versions les plus sophistiquées.

Les stratégies mentales exploitent les prouesses de notre cerveau

Les stratégies mentales présentées dans cet ouvrage attestent en fait essentiellement de la capacité de notre cerveau à accomplir un certain nombre de prouesses. Elles consacrent en l'homme le pouvoir du cortex cérébral et de la partie la plus noble du cerveau : le néocortex. Les stratégies mentales relèvent en réalité de la neuropsychologie appliquée. Écoutons les fameux neurologues Jean Cambier, Maurice Massin et Henri Dehen nous décrire les compétences de notre cerveau :

Organiser la sensation en forme de connaissance, soumettre l'action à un plan, nécessite la capacité d'intégrer les divers apports sensoriels, de conserver la trace des expériences successives, de fondre les schèmes sensori-moteurs en une synthèse toujours renouvelée. Cette capacité est dévolue aux réseaux de neurones qui constituent le cortex cérébral. Le fonctionnement des dispositifs inscrits dans le cortex sous-tend de la même façon la capacité de prévoir, d'imaginer, de se représenter un objet non perçu actuellement, une action fictive. Il rend enfin possible le développement du langage, moyen d'expression et de communication et support privilégié de la pensée.

4. Le « trainer » mental est le spécialiste du training mental, celui qui, grâce à diverses techniques et méthodes, sait conduire le sujet vers l'optimisation de ses performances.

Jean-Pierre Changeux, neurobiologiste réputé, confirme le rôle du néocortex dans le fonctionnement des stratégies mentales. Il s'intéresse d'ailleurs à une partie hyper-spécialisée du néocortex, le cortex préfrontal qui est, de tout le néocortex, la région dont la surface relative a le plus augmenté au cours de l'évolution des mammifères : elle passe de 3,5 % chez le chat à 17 % chez le chimpanzé et à 29 % chez l'homme. Autre caractéristique du cortex frontal, il est de tout le cortex la partie le plus « densément connectée avec le système limbique qui, on le sait, participe aux réponses émotionnelles ». Cette remarque est particulièrement pertinente, car comme nous le verrons, certaines stratégies jouent un rôle essentiel dans la gestion de nos émotions.

Les lésions du lobe frontal chez l'homme, comme le notait Harlow, s'accompagnent de troubles émotionnels (hyperémotivité, instabilité caractérielle) mais aussi de troubles cognitifs profonds qui se manifestent à la fois par une obstination excessive (persévérance dans l'erreur) et une tendance anormale à la distraction, avec baisse générale de l'activité critique.

Pour Diamond, le cortex frontal assure « la mise en relation de l'information avec l'espace ou le temps » et « inhibe les tendances dominantes à l'action ». Il construit et met à jour « des représentations de l'environnement » qui permettent au sujet de planifier, d'élaborer des anticipations d'actions sur le monde qui l'entoure.

Pour Shallice, il constitue un système de supervision attentive, hiérarchiquement supérieur au système routinier d'exploitation des ressources. Il assure la construction de projets dans des situations de non-routine et sélectionne des schémas appropriés à ceux-ci tout en capturant et prenant en compte les erreurs susceptibles d'intervenir dans la réalisation du projet. Le cortex préfrontal élabore des synthèses mentales et est le siège des conduites intentionnelles. Il intervient également dans les prises de décision et d'élaboration de projets en relation avec les conduites sociales.

Les stratégies décrites ici (visualisation, objectifs, gestion des situations, relationnelle, méta, bon départ, duel) correspondent tout à fait à un fonctionnement « cortex frontal » car la majorité d'entre elles sont des stratégies d'anticipation. La réussite est en effet le plus souvent une affaire d'anticipation. Ainsi les stratégies sont des processus cognitifs précieux qui accompagnent la réussite et mènent au succès.

En jargon informatique, nous pourrions dire que les stratégies constituent notre *software* mental, c'est-à-dire les programmes de notre ordinateur cérébral. Ce que les programmes gèrent comme éléments, ce sont ce que I. M. Blackburn et J. Cottraux appellent les événements

cognitifs élémentaires (pensées, images mentales, etc.) qui se structurent en systèmes cognitifs plus complexes. Nous l'expliquerons dans les pages suivantes.

Pour identifier les stratégies mentales : l'entretien PNL

Pour accéder à ces stratégies, pour les identifier, il nous faut des outils : le meilleur d'entre eux est l'entretien, mais un entretien spécifique qui, conduit selon les règles très précises du méta-modèle de la PNL, donne des résultats étonnants⁵.

Le méta-modèle facilite la restitution et l'identification minutieuse des stratégies mentales utilisées, pour préparer l'action comme pour être efficace dans l'action ou pour analyser l'action lorsque celle-ci est achevée. Concrètement, ces stratégies sont identifiées en mettant le sujet en contact avec son expérience de référence (appelée STRATEX) c'est-à-dire celle où il a accompli la meilleure performance et où les stratégies mises en place se sont révélées particulièrement efficaces. C'est le contact avec ce que les Américains nomment *l'individual zone of optimum functioning*.

Choisir sa stratex

Pour Alain Prost, sa STRATEX, c'est-à-dire son expérience de référence, serait probablement sa quarante et unième victoire obtenue au grand prix du Mexique en 1990 où il fit preuve de toute sa science du pilotage et de son intelligence tactique pour remonter au cours de la course de la treizième à la première place ; du jamais vu !

Pour André Agassi, STRATEX serait sa victoire au Masters de tennis, remportée en novembre 1990, à Francfort, contre Edberg. « Le plus grand moment de ma carrière », dit-il.

Pour Pete Sampras, STRATEX serait sa victoire en finale de la coupe du Grand Chelem qui a eu lieu en décembre 1990.

L'évaluation de STRATEX est fondamentale, car elle recèle tous les ingrédients de la réussite pour qui sait les identifier, les exploiter et les reproduire. La stratégie de visualisation vous apprendra à le faire.

Chacun de nous possède sa STRATEX

Comme Prost, Agassi ou Sampras, chacun d'entre nous possède, dans un contexte donné, sa STRATEX, dans laquelle il peut repérer les stratégies mentales qui le font réussir. Pour un commercial, ce sera sa

5. Guy Missoum, *Guide du training mental*, Retz, Paris, chapitre « PNL (méta-modèle) » pp. 168-172.

meilleure négociation, réalisée avec un client extrêmement difficile. Pour un chercheur soucieux de faire connaître ses travaux, ce sera sa meilleure conférence, réalisée devant un auditoire de spécialistes admiratifs. Pour un étudiant, ce sera sa meilleure prestation à l'oral d'un concours où il sut se mettre en confiance, puis afficher sa détermination devant le jury. Ce serait encore la meilleure négociation téléphonique réalisée par une assistante de publicité qui décroche ainsi son plus gros budget. Cette négociation devient pour elle la référence, elle y repense souvent et s'en inspire inconsciemment.

Lors de l'entretien PNL faisant émerger STRATEX, le sujet est également amené à identifier par contraste une expérience qui s'est soldée par un échec marquant dans sa carrière, et où la stratégie déployée s'est révélée inopérante (STRATLIM). L'entretien permet ainsi de mettre à jour une stratégie performante et une stratégie limitante et de repérer entre ces deux stratégies les éléments significatifs qui font la différence entre ce qui conduit à un échec et ce qui conduit à un succès⁶.

L'entretien identifie également la stratégie actuelle (STRATAC) qui, oscillant entre la stratégie limitante (STRATLIM) et la stratégie performante (STRATEX), permet de repérer immédiatement les points faibles à combler pour progresser et les points forts à consolider pour stabiliser la réussite.

La précision de l'entretien PNL pousse la description des comportements performants et limitants jusqu'à identifier :

- les conditions d'apparition de ces comportements ;
- les conséquences de ces comportements sur l'environnement, sur l'entourage et sur le sujet lui-même ;
- toutes les variables intermédiaires situées entre les déclencheurs de l'action et les réponses comportementales du sujet : cognitions, croyances, sensations, émotions, images mentales, etc.

C'est une telle évaluation, effectuée sur des centaines d'athlètes puis prolongée avec des non-sportifs dans leurs univers professionnel, dans leurs loisirs ou dans leur vie quotidienne, qui m'a permis d'identifier les stratégies mentales du succès.

Les micro-stratégies et les macro-stratégies

Tout d'abord, une stratégie peut-être utilisée en version micro ou en version macro, selon l'échelle de temps pendant laquelle elle est mise en œuvre.

6. Le chapitre « Évaluez vos actions » dans *Piloter sa vie en champion* (G. Missoum, J-M. Lhabouz, Belfond, l'Âge du Verseau, Paris, 1990), cite un exemple amplement détaillé du contraste entre ces deux stratégies.

En version micro, elle sera utilisée sur une courte période de temps ou dans le cadre d'une action brève. Par exemple dans les heures (ou les minutes) qui précèdent un match décisif, une conférence capitale ou la présentation d'un produit à un client important. Il peut s'agir également de corriger immédiatement des erreurs lors d'une séquence d'initiation ou de perfectionnement (au golf, à l'informatique, au théâtre, pendant une répétition...)

En version macro, il s'agira d'élaborer une stratégie à long terme pour réaliser des objectifs précis sur l'année en cours ou sur les trois prochaines années dans la perspective d'échéances particulièrement ambitieuses (comme par exemple la préparation des jeux Olympiques ou la prévision du dépassement des concurrents pour une entreprise...)

Ainsi, la même stratégie peut être mise en œuvre sur une période très brève ou au contraire extrêmement longue. Le processus mental est le même, mais la durée de son utilisation est différente.

Pour moi, un des grands bonheurs de la vie est le sentiment de s'être réalisé, d'avoir choisi un but et de l'avoir atteint (macro). La course automobile me donne cette sensation (micro). (Tom Cruise)

Stratégies spécifiques et stratégies fondamentales

Les stratégies spécifiques sont liées aux contextes dans lesquels elles sont utilisées. Ainsi la stratégie de combat d'un judoka ou d'un tennisman différera-t-elle de la stratégie de traitement de l'information d'un capitaine d'équipe, de celle d'un skipper sur son catamaran ou d'un grimpeur en escalade. De même la stratégie d'un conférencier pour séduire son auditoire différera-t-elle de celle employée par un dirigeant d'entreprise pour motiver ses collègues, ou de celle d'un policier négociant avec des ravisseurs la libération des otages...

Au contraire des précédentes, les stratégies fondamentales sont indépendantes du contexte. Elles sont donc massivement utilisées dans les situations les plus variées. Quel que soit le domaine d'application de la réussite, on trouve systématiquement à l'œuvre chez celui qui « gagne » sept stratégies fondamentales. Les utiliser et les optimiser, c'est progresser de façon certaine et continue dans ses performances.

Les sept stratégies fondamentales

Sept stratégies fondamentales comme il existe sept forces primordiales⁷ dans la légende du Graal, ou comme les sept éléments clés dans l'équipement du chevalier : son épée, son cheval, son écu, son heaume, son

7. Paul-Georges Sansonetti, *Graal et Alchimie*, L'île Verte. Berg international, Paris, 1982.

haubert, son corps lui-même et sa lance. Sept comme le chandelier à sept branches des Hébreux ou encore comme dans l'Apocalypse de Jean, ces « sept lampes ardentes qui sont les sept esprits de Dieu. » Les exemples ne manquent pas de l'universalité de la puissance de la symbolique du chiffre sept : les sept planètes des Anciens — Soleil, Lune, Mercure, Vénus, Mars, Jupiter et Saturne —, les sept jours de la semaine, les sept couleurs de l'arc-en-ciel. C'est pourquoi il est fascinant de découvrir les sept merveilles de notre monde mental, les sept stratégies fondamentales :

- *stratégie de visualisation,*
- *stratégie d'objectifs,*
- *stratégie de gestion des situations,*
- *stratégie du switch,*
- *stratégie d'influence,*
- *stratégie relationnelle,*
- *stratégie Méta.*

Stratégie n°1 **STRATÉGIE DE VISUALISATION**

*L'imagination crée des choses
qui peuvent exister ou arriver.*

Constantin Stanislavski

Voyager dans le temps et explorer l'espace

Chacun d'entre nous visualise, un peu à la manière dont M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir, et utilise abondamment les images mentales. Notre cerveau est une fantastique usine à fabriquer des films, une sorte de « Studio Universal » cérébral. Même les non-visuels visualisent. Ainsi Jean Piaget confiait lors d'une interview à propos d'une analyse qu'il avait commencée en 1921, puis rapidement interrompue :

« Je ne suis pas visuel pour un sou. Je ne pourrais pas vous dire la couleur des tapisseries de ce bureau sans les regarder. Eh bien, ce qui m'a extrêmement frappé, c'est le nombre d'images visuelles qui reviennent avec les souvenirs d'enfance...

J'étais visuel pendant les heures d'analyse d'une manière qui me surprenait énormément. Je revoyais des scènes vécues autrefois... mais avec tout un contexte, y compris les formes et les couleurs, avec une précision dont j'aurais été incapable en dehors de ces heures d'analyse. »

La stratégie de visualisation mentale est en fait une machine individuelle à voyager dans le temps, dans les deux sens de la flèche du temps, le futur et le passé. Les sportifs experts dans cette stratégie nous enseignent que les ressources de cette merveilleuse machine mentale sont illimitées.

Explorer le passé

La stratégie de visualisation permet de retourner dans le passé et de le restituer avec une parfaite netteté. L'athlète est ainsi capable de

visualiser une compétition qu'il a faite hier, il y a une semaine, il y a six mois, il y a cinq ans. Ce peut être un souvenir extrêmement vivace si cette compétition est la meilleure qu'il ait jamais réalisée. C'est le cas de cette jeune volleyeuse de talent, âgée de 17 ans, mais qui manque encore cruellement de confiance en elle. Le voyage dans son passé la conduira à l'âge de 10 ans pour lui faire revivre la seule expérience de sa courte vie où elle eut vraiment une confiance inébranlable en elle-même. Cela se passait dans un tournoi de tennis où elle enchaîna victorieusement un longue série de matches qui la conduisait en finale du tournoi. En revivant cette expérience du passé, elle put observer en détail cette compétition et analyser, sept années plus tard, toutes les raisons de son succès d'alors pour les exploiter aujourd'hui.

En nous ramenant à des situations passées, la visualisation mentale nous permet souvent d'identifier des éléments qui étaient restés inconscients, soit des éléments externes de notre environnement d'alors, soit des éléments internes, des pensées ou des sensations. Ce retour des réussites antérieures permet d'identifier avec une extrême précision, les raisons de la réussite lorsque celles-ci sont restées obscures ou demeurent inconnues. Avec le recul, l'enseignement du passé est garanti.

Visualiser le passé, explorer nos expériences récentes ou lointaines permet donc de nous améliorer par rétroaction. La stratégie de visualisation permet ce travail très utilisé par les sportifs, elle semble cependant ignorée dans d'autres domaines où elle pourrait être d'un très grand profit. Il y a là un transfert massif de technologie mentale à opérer du sport vers ces autres domaines. Utiliser le passé pour progresser dans l'avenir est utile autant dans notre vie professionnelle que dans notre vie personnelle.

Orientée vers le passé, la stratégie de visualisation nous fait également retrouver des lieux, elle est donc également une machine à explorer l'espace. Elle nous assure le contrôle des deux paramètres les plus fondamentaux de notre existence, mais aussi les plus impalpables et les plus insaisissables : le temps et l'espace.

Se projeter dans l'avenir

La stratégie de visualisation permet aussi de se projeter dans l'avenir. Pour cette raison, elle est une excellente stratégie d'anticipation du succès par projection dans le futur d'un scénario de réussite. En clair, elle consiste à visualiser de façon nette et précise nos objectifs. L'objectif se définit à court, moyen ou long terme et associe un état souhaité et un futur désiré. Il résulte d'un projet individuel ambitieux. Il est

à l'âge de 3 ans par des parents informaticiens. Il remporte à 8 ans son premier championnat (celui de Paris), à 9 ans son premier grand succès, le championnat de France poussin, à 13 ans le championnat du monde des moins de 14 ans. Record mondial de la précocité, c'est à 15 ans qu'il gagne le championnat du monde junior.

Aujourd'hui, Lautier est passé grand maître à un âge où Kasparov ne l'était pas encore. Il a pour cela bâti des stratégies, pensé aux échecs comme il a respiré, imaginé tout seul des parties sans échiquier, à l'école, à table, dans le train (stratégie de visualisation). Il s'entraîne 6 à 7 heures par jour sur un ordinateur dans lequel il entre puis analyse toutes les parties, toutes les données (stratégie de gestion des situations, stratégie méta, stratégie du déjà vu, stratégies du bon départ, du bien finir).

C'est comme ça que je déduis le portrait d'un joueur. Tous ses défauts, ses faiblesses m'apparaissent. Je sais qu'à un moment donné, il a tendance à trop attaquer ou rester trop passif, et il y a alors un coup obligatoire à ne pas manquer. Un seul coup à jouer (stratégie du duel). Joël Lautier sait évaluer ses adversaires (stratégie relationnelle). A propos de Kasparov, il dit : C'est un homme qui gagne à l'énergie. Une énergie foudroyante. A la limite, il aurait pu faire n'importe quoi d'autre que les échecs, boxeur ou businessman, n'importe quoi. Karpov quant à lui gagne à la compréhension, à l'intuition. Lautier, lui, marie le computer (stratégies de visualisation, d'objectifs, de gestion des situations, méta, de bon départ, du bien finir et du duel) et le sentiment (stratégies du switch, de confrontation, relationnelle et du déjà vu). Les stratégies mentales fonctionnent à merveille au niveau de l'individu, elles fonctionnent sur le même modèle dans les groupes, les équipes, les structures ou les systèmes.

On peut identifier chez les individus ou dans les systèmes les mêmes points faibles et les mêmes points forts et activer les mêmes treize stratégies pour stimuler la réussite des uns et des autres.

A l'issue de cet ouvrage, vous êtes apte à dresser la carte personnelle de vos stratégies.

A l'aide du schéma qui suit et dans le contexte préalable de votre choix, personnel, professionnel ou sportif, identifiez les stratégies que vous utilisez et votre degré de compétence dans leur utilisation. Repérez ainsi celles que vous voulez optimiser pour continuer de progresser, de développer votre potentiel, d'améliorer votre bien-être et d'aller vers la réussite.

Nous voici parvenus à la fin de notre voyage à travers les contrées

JE SUIS

