

LA STRATEGIE DE LA BIENVEILLANCE® - THEORIE DES JEUX, DILEMME DU PRISONNIER ET WIN-WIN ...

Quand ton chemin passe devant toi-même

Qu'est-ce qui peut guider le coach, préserver l'autonomie de jugement du client jusque pendant le coaching et conduire à « bien » le coach, son client, leurs environnements ?

Les règles du métier (au nombre de 10 au Syntec et à l'AEC, 18 à la SFCoach, 28 à l'ICF) définissent les obligations et interdictions auxquelles un coach honorable doit se conformer. Elles sont une bonne base mais constituent un filet trop lâche pour soutenir le coach et son client dans la traversée périlleuse du changement. Dans ces moments cruciaux au cœur du métier de coach où le client cherche à s'engager dans le changement, une petite voix en lui dit au coach : « J'aimerais bien t'y voir. Toi qui prétends m'accompagner, passe l'épreuve d'abord que je voie si c'est possible, comment tu t'y prends et où tu atterris. Je puiserai dans ta traversée du néant de quoi créer mon propre passage » et il pousse le coach sans ses limites, là où les règles ne répondent pas.

Quand un client envoyé par un supérieur hiérarchique se dérobe subtilement au travail de coaching ; quand il s'encadre dans la porte, bouillant de colère contenue, ulcéré que le DRH le pousse vers un coach qui incarne son humiliation ; quand, envahi par un sentiment d'imposture indicible qui le couvre de honte, il ne sait le communiquer qu'en en contaminant le coach soudain si honteux de lui-même qu'il regrette d'être trop loin de la porte pour s'enfuir, alors, coach, « *Solitaire, tu parcours la route vers toi-même ! Et ton chemin passe devant toi-même. Et tes sept diables¹* ». Avec quoi pour te guider sur la route qui sauve ?

J'ai trouvé une réponse en réinterprétant, au départ pour l'entreprise, finalement pour le métier de coach, la stratégie championne de la Théorie des Jeux à l'origine du fameux « win-win », ce gagnant-gagnant dont nous avons souvent l'impression qu'il est tout entier entre les mains de l'autre. Et je peux témoigner qu'elle m'a été mieux que fidèle depuis 13 ans que je m'y fie.

Au grand jeu des rencontres

Emmanuel Jung [a publié sur ce site](#) à propos de cette recherche de la Théorie des Jeux conduite en 1979 par Robert Axelrod, professeur de sciences politiques et chercheur à l'Université du Michigan, avec le jeu baptisé Dilemme Itératif du Prisonnier bientôt devenu, y compris sous la plume d'Axelrod fatigué de traîner l'encombrant adjectif d' « itératif », Dilemme du prisonnier.

Ce jeu de rencontres suivies deux à deux avec de nombreux joueurs modélise la question, ou dilemme, que pose chaque rencontre à chacun de nous : nous pouvons coopérer ou refuser de coopérer (et nous souvenir ensuite de ce que l'autre a joué), mais, au moment de choisir notre option (coopérer ou refuser), nous ignorons ce que l'autre jouera. Nous savons cependant que si l'un et l'autre refusent de coopérer, les résultats respectifs sont moindres que si tous les deux ont coopéré. Nous savons aussi que coopérer est un risque : si je coopère et l'autre non, alors je serai dépouillé tandis que l'autre emportera le beurre et l'argent du beurre. Ainsi dans le tournoi, à chaque rencontre le refus mutuel rapportait un point à chacun, la coopération mutuelle en donnait trois, et si l'un avait coopéré et pas

l'autre, le coopérant avait zéro et l'autre, cinq points. Quelle stratégie, (entendre par là : ligne de conduite constante) offre la meilleure réussite à ce jeu des rencontres ?

Championne dans l'art de coopérer

Le livre où Axelrod rapporte le tournoi m'avait fascinée. Jusqu'à la moitié. Dans la première partie, l'auteur rapporte avec précision les deux rounds du tournoi ainsi que ceux auxquels il soumet ensuite l'étourdissant vainqueur de ces rounds. En effet, une stratégie avait gagné haut la main, résistant à la durée, au nombre croissant de joueurs, à l'exposition au grand jour (dévoilée aux concurrents après sa victoire au premier round, elle avait encore gagné le second). Elle résistait à l'imitation : deux joueurs avec elle auraient gagné plus en valeur absolue que le joueur qui l'avait, seul, mise en lice, d'où le concept de *win-win* ou gagnant-gagnant. Elle résistait à la mutation du milieu où, les stratégies faibles disparaissant, leurs prédatrices bientôt affamées étaient vouées à l'extinction. Elle résistait encore à la migration en milieu hostile : partagée par quelques joueurs, elle leur assurait la survie et bientôt apaisait le milieu ; et à l'invasion puisque si un petit groupe de joueurs hostiles pénétrait un milieu régi par cette stratégie, ceux-ci disparaîtraient ou la rejoindraient. Elle gagnait enfin le prix d'élégance : elle était la plus simple de toutes celles proposées dans le tournoi, et celui de camaraderie : son joueur, dans les échanges deux à deux, n'écrasait personne.

Elle gagnait parce qu'elle était championne dans l'art d'obtenir le maximum de coopérations et ce, de façon durable. *Elle optimisait mieux qu'aucune autre le potentiel de coopération de son entourage.* Un rêve pour nous tous, et un rêve pour nos clients.

Comment Axelrod a-t-il pu se détourner de l'étude de cette virtuose pour passer la deuxième moitié de son livre à chercher une alternative qu'il ne soumet même pas à l'épreuve de son propre concours ?

Peut-être à cause de dénominations précipitées qui engagent l'esprit sur des fausses pistes :

- « Dilemme du prisonnier » pour le tournoi alors que, loin de la fameuse métaphore des deux complices enfermés chacun dans une cellule pour une unique décision, le jeu ouvre à la liberté de la vie : nombreux joueurs, nombreuses rencontres avec chacun.
- « Donnant-Donnant » pour la gagnante, et nous entendons « si tu es sympa je suis sympa, si tu me tapes je te tape », stratégie simpliste de cour de récréation souvent inapplicable dans la vie adulte et au résultat plus qu'incertain. (C'est encore plus net en anglais où elle est baptisée *Tit for Tat* : « représailles immédiates »). Ainsi, pour le coach : si tu es agressif avec moi, je te dominerai en retour au moyen de ma science, par exemple en t'enfermant dans mon diagnostic comme tu m'enfermes dans ton humeur.

Les interprétations qu'Axelrod faisait de la gagnante agissaient aussi comme autant de croyances limitantes quant à la possibilité de la rapporter à la vraie vie :

- « Commencer en coopérant puis jouer ce que l'autre vient de jouer » insulte notre goût de la liberté (toujours cette fascination pour le prisonnier) et notre sens du leadership.
- Préalable du « pardon » quand le pardon, après une offense bien réelle, est un processus lent dont nous ne maîtrisons pas tous les ressorts, sinon qu'il est plus facile après que nous avons renoué avec la réussite. Quel dommage, alors, d'en faire une condition au succès.

Derrière la stratégie, l'homme qui connaît le secret

Il me semblait plus intéressant de pénétrer le succès d'une si brillante candidate. Il fallait pour cela s'arrêter à l'homme qui l'avait proposée. Anatol Rapoport, né au début du XXe en Russie, était successivement devenu Américain puis Canadien, et aussi pianiste concertiste, docteur en biomathématiques, sémanticien et professeur émérite de psychologie. Il avait fait coopérer en lui la musique et les sciences, « dures » comme « molles ». Et, non content de gagner de façon magistrale un tournoi théorique où ses concurrents avaient coopéré avec lui plus qu'avec quiconque, il avait embrassé la question concrète la plus grave de son temps en négociant la paix nucléaire pendant les dix dernières années de Guerre Froide. Et réussi. Cet homme, aussi fondateur du mouvement *Science for Peace*, portait en lui un secret qui permet d'obtenir les coopérations de trois cultures nationales et trois cultures professionnelles, ainsi que la celle d'interlocuteurs extrêmement combattifs, théoriques comme réels.

Du mécanisme à l'âme de sa stratégie

Cela m'a conduit à croire à la possibilité d'une interprétation vivante de la stratégie limpide avec laquelle il avait dominé le tournoi. J'ai commencé à la regarder non comme ce qu'il faudrait appliquer, mais comme le design, la carrosserie du secret d'Anatol Rapoport pour un jeu informatique qui modélise bien la question de la coopération dans la vie, mais n'est pas la vie. Nulle surprise, dès lors, que ce design soit inadapté à l'infinie diversité du Vivant et de la complexité humaine.

Abandonnant l'idée de plaquer ce design dans la vie, j'ai cherché les forces qui le gouvernaient de l'intérieur. Quel système de forces, ou valeurs, le dirige ? Quel système de forces, nécessaires et suffisantes, conduit à la stratégie d'Anatol Rapoport et elle seule, qui gagne le tournoi à coup sûr et remporte tous les *torture-tests* auxquels Axelrod l'a soumise ?

La croisée de quatre forces

Une fois la question posée de cette façon, l'extraction des forces s'est avérée assez facile. Il y en avait trois.

La première, incontestablement, était la **Bienveillance**. Bienveillance accompagnée de **Réciprocité** – réciprocité, alors, de bienveillance. Ainsi, la réciprocité ne signifie plus « si tu es sympa je suis sympa, si tu me tapes je te tape », mais « bienveillance pour toi et bienveillance pour moi ». Pour le coach : « Je t'accueille comme tu viens et je m'accueille comme je viens, par exemple encore ignorant de ce que je vais pouvoir faire pour toi. »

Il y avait encore une troisième force : la **Clarté**. Clarté associée à la Bienveillance, quand nous avons tendance à nous croire bienveillants de subir l'autre jusqu'à ce que, épuisés, nous tapions sur la table : « c'est clair, cette fois ? » C'est enfin clair, mais ce n'est plus bienveillant. Mieux vaut, pour le coach, entrer dans la clarté de son rôle qui est de ne pas avoir réponse à tout, ou proposer sa réponse comme n'étant que la sienne, offerte au client comme un appui sur lequel trouver la sienne propre.

Bienveillance, Réciprocité, Clarté. C'était tout.

Or cette croisée de force nous réussit dans la vraie vie. Quand nous sommes bienveillants pour l'autre et pour nous-mêmes, et pour les autres, et clairs, nous réussissons comme Anatol Rapoport à rallier à

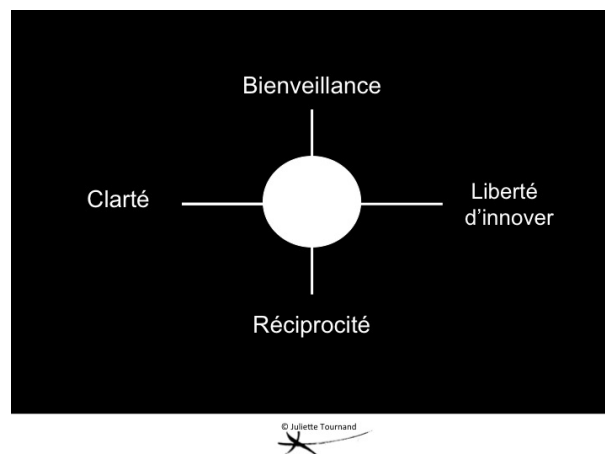
nous le potentiel de coopération de l'environnement. Nous réussissons même s'il y a dans cet environnement, comme ce fut le cas pour Rapoport dans le jeu, des joueurs déterminés à nous refuser leur coopération.

Il fallait encore, certes, résoudre la question posée quand, dans la vie, le sol se dérobe au carrefour des trois forces. Que faire quand l'existant n'offre aucune claire solution bonne pour l'un, l'autre et les autres ?

À ce point, la stratégie du jeu nous abandonne mais la vie d'Anatol Rapoport, cette vie si originale, répond avec la force, justement, de la vie : la Liberté d'innover.

Bienveillance, Réciprocité, Clarté et, pour les tenir ensemble quand la vie les sépare, **Liberté d'innover** pour créer le terrain de leur rencontre, terrain neuf où s'ouvrent de nouvelles perspectives excitantes et sûres : tel est le secret, l' $e=mc^2$ de la coopération, la formule générale de la réussite certaine dans l'incertitude de la vie.

Ainsi le coach, depuis le centre des trois premières forces, verra-t-il surgir de lui, ou de son client – le summum de la liberté d'innover est de laisser innover – une approche, une idée ou une parole inédite qui tombera bien.



Il ne me restait plus qu'à décliner les aspects opérationnels de cette abstraction pour que chacun puisse s'en emparer pour faire bonne route sur son propre terrain. Terrain original où nous avons tous éprouvé que la solution concrète de l'un n'est pas toujours celle de l'autre : « moi, c'est différent », mais où la croisée des forces de la Stratégie de la bienveillance indique le point vers lequel se diriger pour, toujours, bien retomber.

Il ne m'est pas possible de développer ces aspects dans le format de cet article. Non plus que les nombreux exemples (puisés dans la vie personnelle, la vie de coach, la vie de salariés ou dirigeants seuls ou en équipe, la vie d'entreprises, celles de sportifs de haut niveau) où la Stratégie de la bienveillance indique la voie fluide, échappée du phénomène de la répétition, qui libère les prisonniers et en fait des vainqueurs avec d'autres vainqueurs : une bénédiction pour leur environnement, vocation première du coach, du manager, du dirigeant. J'ai eu besoin pour cela du format de l'édition et publié en 2007 *La Stratégie de la bienveillance* qui, après une deuxième édition primée en 2010ⁱⁱ, revient refondue et enrichie dans sa troisième édition en septembre 2014.

Pour revenir à la pratique du coaching, j'ai trouvé dans cette croisée de forces de quoi traverser la route vers moi-même dans ces moments où le coach, se sentant en légitime défense, est en danger

d'attaquer au moyen du premier outil qui lui tombe sous la main, celui qu'il maîtrise le mieux – et son client le moins bien – pour porter par exemple un jugement qui condamne l'un, l'autre ou les autres.

Quatre forces, c'est assez peu pour que je puisse m'en souvenir même en situation tendue. Et leur intersection est si précise et sonne si juste que, comme le dit une de mes clientes, quand on regarde de ce côté, « la solution est évidente ».

Je ne cherche pas seule cette intersection. Elle fait partie du contrat de coaching. Mon cap ainsi défini, j'échappe à l'embarras des coachs qui simultanément promettent de l'efficacité et prétendent ne pas influencer le client. Mon engagement contractuel prévoit que j'influence la réflexion de mes clients pour qu'elle se dirige à la croisée des quatre forces stratégiques. C'est une sécurité pour l'entreprise ainsi assurée que je n'arme pas un de ses salariés dans un combat contre d'autres. C'en est une pour le client qui peut, à tout instant, m'opposer les forces du contrat. C'est arrivé, un jour, qu'un client s'écrie : « Mais Juliette, et la bienveillance ? » Le client était passé devant le coach. Cela me donne le droit à l'erreur. Non que je la recherche, mais quel coach ne rêve pas d'avoir un filet de sécurité le jour où, fatigué, il laisserait dérapier un pied ? Et quand le filet de sécurité s'avère être un trampoline grâce auquel le client s'élève au-dessus du coach, le coach a fait son travail.

Juliette Tournand

Coach, superviseur de coachs, formatrice, auteur et conférencière

www.juliette-tournand.com

Auteur de :

- *La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*, InterÉditions 2007, 2010, 3e édition 2014
- *Sun Tsu sens dessus dessous, Un Art de la paix*, InterÉditions 2010
- *Secrets du mental (des navigateurs océaniques)*, InterÉditions 2011

Contribution à des ouvrages collectifs :

- Chapitre "De la prophétie à la prospective" dans *Réenchâter le Futur par la prospective RH* dir. par E. Added W. Raffard, Village Mondial 2009.
- Chapitre "L'éthique du coach" dans *Le Coaching en mouvement* dir. par É. Devienne pour le Syntec, Dunod mars 2011.
- Chapitre "L'intelligence de la coopération" dans *Cross-cultural Management Textbook, lessons from world leader experts* avec S. Covey, F. Trompenaars, E. Schein..., Amazon Publisher 2012.

ⁱ F. Nietzsche, *Ainsi parlait Zarathoustra*, traduction préface et commentaires G.A. Goldschmidt – Poche, 1983.

ⁱⁱ Prix Spécial du Jury, Prix du livre Innovation & Management RH&M 2010 « mieux vivre en entreprise ».