

Berthold  
Gunster

# FLIP THINKING

De l'obstacle au succès :  
changez votre manière  
de penser pour innover





# Flip Thinking



BERTHOLD GUNSTER

# Flip Thinking

De l'obstacle au succès : changez  
votre manière de penser pour innover

Traduit de l'anglais  
par Benjamin Peylet



Titre original  
*Omdenken*

© Berthold Gunster 2008/2015

Pour la version anglaise  
© 2022, *Flip Thinking*

Ebury Edge, an imprint of Ebury Publishing  
20 Vauxhall Bridge Road  
London SW1V 2SA

Ebury Edge is part of the Penguin Random House group of companies  
whose addresses can be found at [global.penguinrandomhouse.com](http://global.penguinrandomhouse.com)

Pour la traduction française  
© Flammarion, Paris, 2024

---

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## SOMMAIRE

Oui-mais .....	9
Posez ce livre sur votre table de nuit .....	13
Retournement .....	19

### Partie I Les bagages

Accepter .....	37
Observation .....	51
Problèmes .....	67
Et si ça marchait ? .....	76
L'antifragilité .....	82
L'enlèvement de pensée .....	89
Les quatre questions .....	105

### Partie 2 Le voyage

Les quatre attitudes .....	121
<b>Stratégies 1 à 4 Aimer</b> .....	123
La stratégie de l'acceptation .....	123
La stratégie de l'attente .....	135

La stratégie de l'amplification .....	145
La stratégie du respect .....	159
<b>Stratégies 5 à 7 Travailler</b> .....	173
La stratégie de la persévérance .....	173
La stratégie de la focalisation .....	185
La stratégie de la réévaluation .....	196
<b>Stratégies 8 à 11 Lutter</b> .....	207
La stratégie de l'élimination .....	207
La stratégie de l'importation .....	220
La stratégie de la collaboration .....	228
La stratégie de l'incitation .....	241
<b>Stratégies 12 à 15 Jouer</b> .....	256
La stratégie de l'affichage .....	256
La stratégie d'inversion des rôles .....	268
La stratégie de la perturbation .....	279
La stratégie du renversement .....	294

### **Partie 3** **Enfin**

En résumé .....	313
Larguez les amarres .....	321
En coulisses .....	325
Notes .....	329
Bibliographie sélective .....	337

## OUI-MAIS

Imaginez : vous avez une grande idée, mais tout ce qu'on vous répond quand vous l'évoquez, c'est « oui, mais ». « Oui, mais on a déjà tenté le coup, ça n'a pas marché. » « Oui, mais ne devrait-on pas la laisser de côté le temps d'y réfléchir un peu ? » « Oui, mais si ça ne marchait pas ? »

Ces oui-mais en pagaille donnent rapidement l'impression que toute tentative d'innovation est destinée à s'enliser promptement dans le marécage bourbeux des objections raisonnables, car c'est exactement ce qui se produit : la pensée oui-mais est une fermeture face à la vie, une attitude consistant à s'inventer des menaces et des limites comme autant de dragons qui nous bloquent le passage. Toute idée et tout argument, aussi valables soient-ils, sont perçus avec la même rigidité d'esprit, ce qui est la voie de l'immobilisme.

Il existe pourtant un autre chemin : le oui-et, une attitude plus ouverte qui insiste sur ce qui *peut* être accompli, qui en révèle la possibilité. En adoptant cette perspective, nous distinguons la route par-delà le dragon. Le résultat ? La créativité et l'innovation.

Ce livre se concentre sur la transition entre ces deux attitudes, du oui-mais au oui-et ; il enseigne comment basculer d'un mode de pensée exprimé en termes de problèmes à un autre, centré sur les opportunités. Quand on envisage un problème dans un état d'esprit oui-et, les solutions nouvelles nous viennent parfois avec une facilité déconcertante. Regarder un problème sous un nouvel angle, même quand le décalage est petit, peut aboutir à de grandes révélations pour bien peu d'effort. Pourquoi se battre contre nos problèmes quand nous pouvons les transformer en opportunités ? Quand nous pouvons nous en faire des alliés ?

L'art de transformer les problèmes en opportunités s'apprend. C'est un genre de ju-jitsu psychologique, une technique que j'ai appelée le *Flip Thinking*, soit le « retournement de pensée » (*Omdenken*, dans mon flamand natal). Le *Flip Thinking* ne se contente pas de fournir des solutions aux problèmes présents, il peut, contre toute attente, ouvrir des champs de possibilités complètement vierges. Comme la chenille se métamorphose en papillon, le problème réapparaît transformé en une magnifique réalité nouvelle. Cela aboutit à un paradoxe surprenant : plus on a de problèmes, mieux c'est.

Par essence, le retournement de pensée peut vous changer la vie, non pas en évitant les problèmes ni en les refoulant, pas plus qu'en ne considérant que le bon côté des choses comme le ferait Émile Coué, mais, paradoxalement, en leur ouvrant les bras, en

acceptant la douleur, la perte et le désir. Pour effectuer un retournement de pensée, on commence toujours par admettre la réalité. Le pessimiste se moque bien de savoir jusqu'à quel point le verre est rempli, il se contente de se plaindre de devoir encore une fois faire la vaisselle. Pourquoi pas plutôt le boire et en profiter ?

J'ai abouti au concept de retournement de pensée aux Pays-Bas, où je vis, en 1997. Depuis, mon équipe d'acteurs, de formateurs et moi avons monté plus de dix mille ateliers de théâtre, de divertissement et de formation sur ce principe, pour plus d'un million de personnes au total. En plus de ces événements aux Pays-Bas, une équipe d'acteurs et de formateurs britanniques et américains ont organisé des sessions de retournement en Espagne, à Singapour, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France. J'ai écrit douze livres sur ce principe, tous des best-sellers, vendus à 1,3 million d'exemplaires uniquement aux Pays-Bas (pour une population totale de 17,5 millions d'habitants !). Ces livres ont été traduits en italien, portugais, danois, allemand, anglais et, comme vous le voyez à présent, en français.

L'histoire du retournement de pensée ne s'arrête pas là. Le concept s'étend, croît et grandit en maturité. Je suis fier que vous, lecteur, fassiez partie du voyage. J'espère que vous apprécierez ce livre et que vous en tirerez beaucoup de bénéfices. Surtout, j'espère que vous garderez de votre lecture cette idée que les problèmes ne sont rien de plus ni rien de moins

qu'une frustration qui n'a pas encore trouvé sa forme.  
Une frustration dont vous pourrez profiter dès qu'elle  
aura basculé, dès qu'elle se sera transformée en une  
réalité nouvelle, désirable et vivifiante.

Berthold GUNSTER

## **POSEZ CE LIVRE SUR VOTRE TABLE DE NUIT**

### **Quelques idées sur le mode de lecture à adopter...**

#### **Premièrement.**

J'ai découvert quelque part que 64 % des gens lisaient souvent avant de dormir, et que le temps de lecture moyen était de dix minutes, à une vitesse d'environ 300 mots par minute. Ce n'est peut-être pas le cas de tous les lecteurs, mais c'est en gardant ces moyennes en tête que j'ai divisé ce livre en chapitres d'environ 3 000 mots chacun, afin que vous puissiez lire un chapitre tous les soirs avant de vous coucher.

#### **Deuxièmement.**

Ce livre n'est pas un roman, c'est un essai. Il décrit des pensées, des approches et des exemples parlants (je l'espère) de retournement de pensée. Toutefois,

il n'existe pas de « théorie du retournement de pensée » que je pourrais expliciter de A à Z, comme un manuel d'instructions. Expliquer le retournement de pensée à quelqu'un sans qu'il puisse le mettre en pratique, ce serait un peu comme lui faire visiter une maison sans l'y laisser entrer. En l'observant de l'extérieur, peut-être par une fenêtre ou par la fente de la boîte aux lettres, en en faisant le tour jusqu'à la porte de derrière ou même en regardant par la cheminée, elle paraîtrait très différente à chaque fois et vous pourriez avoir l'impression tenace de ne pas la saisir dans sa globalité. Je vous encourage donc à ne pas me croire sur parole. Entrez dans la maison, enlisez-vous et appliquez le retournement de pensée à votre propre vie pour véritablement sentir de quoi il retourne.

### **Troisièmement.**

Un apprentissage se fait toujours à plusieurs niveaux, conscients et surtout inconscients. Nous lisons, nous en rêvons un peu, nous en parlons le lendemain à quelqu'un et nous mettons souvent intuitivement en pratique certaines des idées glanées, pour n'en prendre conscience que plus tard. C'est une autre raison pour laquelle je vous conseille de lire ce livre à votre rythme, morceau par morceau. Pas à pas, jour après jour, chapitre après chapitre, vous laisserez le temps à votre esprit d'absorber son contenu et de profiter de ses

découvertes. Il vous faudra peut-être relire certains passages de temps en temps\*.

### **Quatrièmement.**

Ne prêtez aucune attention aux trois premiers points.  
Lisez ce livre comme vous voulez. Ou ne le lisez pas du tout.

---

\* Bien que j'écrive et parle du retournement de pensée depuis plus de quinze ans, je reviens souvent à des idées que j'ai expliquées des centaines de fois, en me disant : « C'est intéressant, ça, il faut que je le mette en pratique ! » Il y a évidemment un gouffre entre comprendre et appliquer.



*Oui-mais*

*Penser à ce qui pourrait être,  
mais n'est pas.*

*Oui-et*

*Admettre ce qui est,  
et ce qu'on peut en tirer.*



## RETOURNEMENT

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

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

---

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

tout bon spectacle dramatique, tourne autour d'un problème. Qu'apprennent donc les acteurs d'impro ? À accepter ou, même mieux, à aimer les problèmes et ce qu'ils permettent de créer. Servez-vous des problèmes comme de tremplins.

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

Au cours de tous ces projets, j'ai dû, en tant que directeur, prendre en compte un point important : mes comédiens n'avaient pas reçu de formation d'acteurs. Certains d'entre eux avaient un talent indéniable, mais cela m'imposait malgré tout de nombreuses contraintes. Comment faire ? J'ai dû apprendre à travailler comme un acteur d'impro : accepter la réalité telle qu'elle était,

identifier et admettre les limites de mes « acteurs » et dans le même temps découvrir leurs capacités et la manière d'en tirer un théâtre authentique, convaincant et sincère. Il fallait les prendre comme ils étaient plutôt que comme j'aurais espéré qu'ils soient. Le retournement de pensée était inévitable. Que faire quand cinq télévisions nationales, dont CNN, veulent diffuser la première d'une pièce avec des sans-abri et que l'un des comédiens manque à l'appel ? On peut se fâcher, exprimer sa colère ou sa déception, mais ces émotions ne résoudront rien du tout. Seul le retournement de pensée le pourra. Tirer quelque chose d'un problème. C'est en conformité avec ce principe que nous avons inventé une scène, durant le *Not Your Mama's Bus Tour*, dans laquelle le public apprenait qu'au prochain arrêt (c'était une tournée en bus) une femme sans domicile viendrait raconter une histoire ou... ne viendrait pas. Savoir si elle arriverait à l'heure ou en retard (ou pas du tout) devenait un élément de la pièce. Comment cela s'est-il passé ? Merveilleusement ! Quand elle était là, le public l'applaudissait. Quand elle n'arrivait pas, le public comprenait mieux la difficulté de vivre dans la rue.

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

Malheureusement, la vie n'est pas ainsi faite. Pour personne. Toutes nos vies sont pleines de déceptions, de revers, de désastres ou, en résumé, de problèmes.

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

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

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

Dès que vous l'accepterez, il deviendra simplement une compétence à maîtriser. Alors, au travail !

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

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

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

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

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

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

Lors de la visite parentale suivante, la maison est donc dans un état catastrophique : des piles de linge sale partout, les factures qui s'empilent sans même

être ouvertes, un vrai chantier. Les parents passent tout le week-end à travailler dur pour remettre de l'ordre là-dedans et ils ont tellement hâte de repartir le dimanche soir qu'ils laissent de grosses traces de pneu dans l'allée en démarrant. « Ils nous prennent pour des domestiques ! » dit le père. « Oui, répond la mère. C'est la dernière fois qu'on les aide. Ils n'ont qu'à se débrouiller tout seuls à partir de maintenant ! »

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

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

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

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

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

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

Bien sûr, il arrive que combattre un problème fonctionne, mais cela revient souvent à chercher une aiguille dans une botte de foin. Un bon nombre de problèmes sont tout simplement trop compliqués pour être résolus directement, logiquement.

De plus, avec cette pensée oui-mais, nous imposons à la situation une contrainte peu constructive. Nous nous focalisons sur ce qui « devrait » être. Le jeune couple voudrait que les parents se conforment au modèle des « bons parents ». De Leeuw aurait probablement préféré que son émission ne s'écarte pas du script. Dans ces cas-là, nous cherchons souvent à réparer la situation. Ce sont nos attentes qui font que nous l'identifions comme un problème. Mais ce problème n'est pas tant réel qu'imaginé, dans nos têtes. Notre mode de pensée oui-mais, qui se conforme à nos préjugés quant à ce qui devrait être, perpétue, voire amplifie le problème. L'astuce est de parvenir à penser au-delà de nos limitations.

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

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

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

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

## **Deuxième étape : la reconstruction – transformer un fait en opportunité**

Vient ensuite la perception paradoxale et créative des possibilités. Si les parents veulent faire le ménage, parfait, laissez-les vous aider. Les parents ne *devraient* pas s'immiscer ainsi dans nos vies, de telles ingérences

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

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

Le retournement n'obéit pas à une formule mathématique. C'est plus un art qu'une science. Je veux vraiment insister là-dessus. Pas mal de personnes, du moins d'après mon expérience, s'attendent à ce que le retournement suive un mécanisme d'analyse logique, qu'il fonctionne comme un genre de machine, qu'il offre un nouvel ensemble de principes qu'il s'agirait d'appliquer à tous les problèmes pour qu'il les retourne, avec un niveau de certitude mathématique. Elles sont alors déçues quand il s'avère que le retournement n'obéit

pas à de telles règles. J'insiste donc : le retournement de pensée ne tient pas dans une formule simple, c'est un procédé créatif qui s'adapte aux circonstances.

Pour illustrer cela, prenez un clip vidéo de six secondes devenu très populaire sur YouTube. Un père, en Espagne, veut aller à pied au supermarché avec son fils de 3 ans qui veut, lui, y aller en voiture. Ils ont alors cet échange, à répétition, constitué de deux mots. Le père, debout, pointe le chemin du doigt et dit « Viens », le fils, la main sur la poignée de la portière, répond « Là » à chaque fois. Une fois, deux fois, trois fois, quatre fois. « Viens », « Là », « Viens », « Là », « Viens », « Là ». Soudain le père échange les rôles et, toujours dans le rythme, il dit « Là ». Son fils répond immédiatement « Viens », lâche la portière et rejoint son père. Fin du débat.

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

Le retournement de pensée ne procure aucune règle universelle qui fonctionnerait à tous les coups. Il doit s'adapter aux circonstances, évoluer. Ce qu'il procure,

c'est le moyen d'étendre à chaque fois votre répertoire de solutions.

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

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

Prenez ce livre comme un voyage en retournement. Pour partir en voyage, vous faites vos valises.

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

Commençons par la première.

Les bagages.



## Retournement de pensée

Retournement de pensée (*Flip Thinking*, pensée à bascule, oui-et)

Technique de pensée qui transforme les problèmes en opportunités ; syn. pensée oui-et ; ant. pensée oui-mais, penser en termes de menaces, dragons sur le chemin.

*À l'aide d'un audacieux retournement de pensée, le conseil d'administration est parvenu à apaiser les soupçons de la presse ; le psychiatre a conseillé au couple d'opérer un retournement de leurs schémas relationnels ; quand les discussions de cette négociation se sont enlisées, les deux parties ont effectué un retournement de pensée après lequel on aurait pu croire qu'elles n'avaient jamais été en conflit.*



**Partie I**

**LES BAGAGES**





---

14346

*Composition*  
NORD COMPO

*Achevé d'imprimer en Slovaquie  
par NOVOPRINT  
le 16 mars 2025*

Dépôt légal avril 2025  
EAN 9782290408803  
OTP L21EPBN000700-637099

ÉDITIONS J'AI LU  
82, rue Saint-Lazare, 75009 Paris

*Diffusion France et étranger : Flammarion*