

Josiane de Saint Paul
Hélène Blanchard
Françoise Ducreux
Antoni Girod

Comprendre et pratiquer la PNL

Profiter des apports de la
Programmation Neuro-Linguistique
dans votre profession et dans votre vie



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocollage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, Paris, 2010
ISBN 978-2-7296-1127-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o al., d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

COMPRENDRE LES FONDEMENTS ESSENTIELS DE LA PNL

1.	LES FONDEMENTS ESSENTIELS	3
	Comment définir la PNL ?	3
	Comment est-elle née ?	3
	Pourquoi ce nom ?	6
	Quel est le but poursuivi par John Grinder et Richard Bandler ?	7
	La PNL : un modèle pour la communication ?	7
	En quoi la PNL est-elle différente d'une théorie du fonctionnement humain ?	8
	La PNL : un modèle pour le changement ?	9
	La PNL : une philosophie ?	10

METTRE EN PRATIQUE

Partie I La PNL dans l'entreprise

2.	PNL ET LEADERSHIP	21
	Philosophie et positionnement du leader	21
	Leadership et communication	32
	Fixer les objectifs et garder le cap	41
	Maintenir son équilibre et son impact	45
	Conclusion	53
3.	PNL ET COACHING EN ENTREPRISE	55
	Le coaching, sa philosophie et la PNL	55
	Les outils de la PNL dans la pratique du coaching	61

Partie II Quelques applications vedettes de la PNL

4. LA PNL DANS L'ART DE LA VENTE	87
Préparer un entretien commercial avec le SCORE	87
Préparer un entretien à enjeu avec les positions de perception	92
Traiter les objections du client avec la PNL	96
Conclusion	98
5. LA PNL AU SERVICE DU SPORT	101
La notion de performance	101
Les techniques de la PNL au service du sportif	104
Conclusion	126
6. PNL, ENSEIGNEMENT ET PÉDAGOGIE	127
Enseignement et pédagogie	127
Les étapes de l'apprentissage	128
Connaissance du cerveau et pédagogie	131
La synchronisation et les métaprogrammes	136
Conclusion	152

Partie III PNL, épanouissement personnel et bien-être

7. PNL, COACHING DE VIE ET PSYCHOTHÉRAPIE	155
Les indispensables de la relation d'aide	156
Les méthodes et les techniques de la PNL :	
quelques considérations préalables	164
Les techniques qui utilisent un changement de l'état interne	167
Les techniques qui utilisent le changement du	
fonctionnement cérébral	175
Les techniques visant à changer le sens attribué aux	
choses et aux événements	177
Les techniques de « réparation » du passé	182
Les techniques pour alléger le client	195
Conclusion	204

8. PNL ET SANTÉ	205
Qu'est-ce que la santé ?	205
Qui est responsable de notre santé ?	208
Les présupposés de la PNL les plus utiles à la santé	209
Quelques interventions PNL ciblées santé	211
La santé à tous les niveaux	217
Mobiliser notre inconscient pour atteindre nos objectifs	223
Conclusion	225
Épilogue	227
Bibliographie	229

COMPRENDRE LES FONDEMENTS ESSENTIELS DE LA PNL

1

LES FONDEMENTS ESSENTIELS

COMMENT DÉFINIR LA PNL?

Il existe de nombreuses définitions de la Programmation Neuro-Linguistique, ou PNL. Certaines sont simples mais ne permettent pas vraiment de comprendre de quoi il s'agit, parce qu'elles sont très globales. Par exemple : « La PNL est une approche de la communication et du changement. » D'autres sont trop abstraites pour qu'une personne qui ne l'a jamais pratiquée puisse réellement les comprendre. Par exemple : « La PNL est l'étude de l'expérience subjective humaine. »

Par ailleurs, dans la mesure où la PNL est très souvent présentée comme une méthode concrète – ce qui est tout à fait exact – beaucoup d'ouvrages décrivent d'emblée ce que l'on peut faire avec ses applications pratiques, ce qui revient à regarder les choses une à une « par le petit bout de la lorgnette ».

Le résultat est qu'il est courant de rencontrer des personnes qui se font une idée fausse de la PNL. En particulier, elles s'imaginent souvent qu'il s'agit d'une sorte de boîte à outils ou d'un catalogue de recettes toutes prêtes qu'on peut utiliser dans des cas bien déterminés, ce qui est réducteur.

COMMENT EST-ELLE NÉE?

Pour appréhender une méthode, il est très souvent utile de retourner aux sources, c'est-à-dire de retrouver ce qui a présidé à son élaboration. Effectuons donc un petit voyage dans le temps et dans l'espace.

Nous sommes au début des années 70, à l'université de Santa Cruz, en Californie. Un étudiant en mathématique trouve chez un éditeur de la ville un travail qui lui permet de « mettre du beurre dans les épinards ». Il s'agit d'assister aux séminaires de développement personnel donnés par le « pape » de la Gestalt-thérapie, Fritz Perls, un psychiatre original qui pratique la psychothérapie de groupe. Richard Bandler, notre étudiant, est chargé de prendre des notes. Le but de l'opération est d'écrire un livre sur la Gestalt, dont la théorie commence à remporter un grand succès. Il faut profiter de cet engouement et « surfer sur la vague » !

Bandler est vite médusé. En effet, il voit arriver aux séminaires des personnes déprimées ou incapables de conduire leur vie de façon satisfaisante. Or, après les interventions de Perls, ces personnes changent leur attitude, leur vision des choses et se comportent de telle façon que leur vie prend un tournant positif.

Par ailleurs, comme beaucoup d'autres étudiants californiens, Bandler fréquente des groupes de développement personnel. Dans ce cadre, il va rencontrer un autre personnage remarquable, une femme, célèbre elle aussi, mais dans le champ du travail social et de la thérapie familiale. Elle s'appelle Virginia Satir. Bandler est également fasciné par ses interventions aussi empathiques qu'efficaces.

Or, à l'université de Santa Cruz, Richard Bandler est inscrit à un cours donné par un enseignant de linguistique brillant, John Grinder. Il ne s'agit pas d'un cours de linguistique : Grinder a eu l'idée de stimuler la créativité des élèves de l'université en proposant un atelier qui conjugue plusieurs disciplines. Il s'agit d'expérimenter et de voir ce qui en sortira. N'oublions pas que nous sommes en Californie, dans les années 70 !

Bandler parle à Grinder de ses découvertes et, très vite, ils se découvrent des intérêts communs. En particulier, tous deux veulent savoir ce qui rend les gens performants. Que font ces personnes, comment pensent-elles ? Qu'est-ce qui explique qu'elles obtiennent des résultats que d'autres n'arrivent pas à obtenir ?

Ce qui fascine John et Richard a un nom : c'est l'*efficacité* et, plus particulièrement, les modalités cachées de l'efficacité. En effet, ces modalités ne sont pas évidentes. Si elles l'étaient, tout le monde y aurait accès. En fait, même les personnes efficaces ne savent pas vraiment comment elles font.

Vous avez probablement remarqué que, lorsque vous *savez* faire quelque chose, cela vous paraît « tout naturel » et si quelqu'un vous demande comment vous faites, la question vous surprend. En général, vous êtes bien incapable de donner des informations suffisamment précises pour que la personne qui a posé la question puisse reproduire ce que vous savez si bien faire. La raison en est simple : si nous savons ce que nous faisons (comment nous nous comportons), nous avons très peu d'accès à la façon dont nous réfléchissons, c'est-à-dire au processus cognitif qui a précédé notre action.

Grinder et Bandler mettent donc au point un protocole de recherche permettant de comprendre ce processus. Rappelons-le, il ne s'agit pas seulement d'observer ce que ces personnes font, il faut également appréhender ce qui se passe dans leur tête et qui guide leurs interventions.

Mais comment procéder pour le savoir ? Il faudra certainement leur poser des questions, mais est-ce suffisant ? Grinder et Bandler vont bientôt découvrir que, de plus, il est possible de comprendre leur démarche à partir de ce que les experts disent et de la façon dont ils le disent. Nous reviendrons bientôt sur ce point.

De ces recherches de la première heure, auxquelles participent plusieurs autres étudiants et quelques proches de Richard et de John, sortira le premier ouvrage de Programmation Neuro-Linguistique, *The Structure of magic*, c'est-à-dire la structure de la magie. Le mot « magie » renvoie à la performance, c'est-à-dire à l'efficacité. On pourra dire aussi que la PNL recherche « la structure de l'excellence ».

À cette époque, un autre professeur prestigieux enseigne à l'université de Santa Cruz. Il s'agit du philosophe et anthropologue Gregory Bateson. Ses travaux lui ont déjà valu un certain renom. John Grinder montre l'ouvrage à son collègue. Bateson trouve le travail fort intéressant et conseille aux auteurs de rencontrer un troisième personnage, Milton Erickson, psychiatre, père des thérapies brèves et de l'hypnose ericksonienne. Erickson est un homme âgé, au sommet de sa carrière. Lui aussi est capable d'obtenir, en un temps record, des résultats stupéfiants. On dit de lui qu'il est un « magicien », et il est supposé avoir inspiré le personnage du « don Juan » de Castaneda. Erickson aura une influence très importante sur la toute jeune Programmation Neuro-Linguistique.

POURQUOI CE NOM?

Il faut se souvenir que les années 70 ont été des années particulièrement riches sur le plan des sciences cognitives et des découvertes liées au fonctionnement du cerveau.

Le mot « Programmation » fait référence à une métaphore couramment utilisée à l'époque. Elle comparait notre cerveau à un ordinateur particulièrement performant et nos apprentissages aux programmes qu'il était possible d'installer dans la machine. Même si cette comparaison est réductrice, elle présente l'avantage de mettre en lumière deux points que Grinder et Bandler voulaient avancer : d'une part, tout le monde a un « ordinateur » (un cerveau), d'autre part, nous pouvons tous y installer les « programmes » (apprentissages) que nous désirons acquérir. Autrement dit, ce que nous voulons apprendre, nous pouvons l'apprendre. Par ailleurs, et pour que la PNL ne vous semble pas démesurément optimiste, il n'est pas question de prétendre que les choses se font toutes seules et d'ignorer que tout apprentissage suppose un investissement !

Le mot « Neuro » renvoie évidemment au fait que le « câblage » de notre ordinateur personnel est constitué par notre système nerveux et, en particulier, par le réseau de nos neurones.

Le mot « Linguistique » évoque le fait que ce câblage s'effectue largement grâce au langage, qui influence de façon déterminante la façon dont nous pensons ainsi, bien entendu, que ce que nous pensons. Précisons que cette programmation (la somme des apprentissages que nous accumulons) se fait de façon largement inconsciente. Par ailleurs, nous exprimons le résultat de cette programmation effectuée depuis notre plus jeune âge lorsque nous utilisons le langage.

En résumant, on peut dire que le langage, véhiculé par notre environnement culturel et familial est largement responsable du fonctionnement et du contenu de notre cerveau d'une part et que, d'autre part, c'est le langage qui révèle ce que nous pensons, et même la façon dont nous pensons ! C'est en tout cas ce que la PNL va s'attacher à mettre en lumière.

QUEL EST LE BUT POURSUIVI PAR JOHN GRINDER ET RICHARD BANDLER?

Nous commençons donc à comprendre les motivations de nos deux auteurs : appréhender comment pensent et ce que font les personnes qui obtiennent des résultats brillants dans un certain domaine. Comme nous l'avons vu, les premières personnes qui ont été modélisées sont Fritz Perls, Virginia Satir et Milton Erickson. Ils seront suivis par d'autres « experts » dans des domaines différents, notamment dans celui de l'éducation et de l'entreprise.

Mais pourquoi Grinder et Bandler veulent-ils créer des modèles d'expertise ?

La réponse est très simple : pour pouvoir transmettre les capacités des experts à qui veut les acquérir ! Le défi est de pouvoir coder leur façon de faire, de telle façon qu'il soit possible d'en créer un « modèle ». Bien entendu, ce modèle doit être transférable, c'est-à-dire suffisamment clair et précis pour être « installé » chez quelqu'un d'autre. Ce processus qu'ils vont chercher et réussir à mettre au point, c'est la « modélisation ».

Mais, pensez-vous peut-être, tout le monde ne peut pas être Mozart, Einstein ou Erickson ! Certes, mais Grinder et Bandler ne cherchent pas à « reproduire » des génies. Il s'agit, plus modestement, de permettre à quelqu'un qui veut être capable d'accomplir tel ou tel comportement de façon efficace ou plus efficace de l'acquérir en « modélisant » l'expert qui le possède. Par exemple, communiquer clairement, négocier de façon efficace, etc.

Ne brûlons pour autant pas les étapes : nous en sommes au point où nos deux auteurs et le petit groupe qui les entoure cherchent à trouver des moyens pour créer un modèle transférable.

LA PNL : UN MODÈLE POUR LA COMMUNICATION ?

Au cours du processus qui consiste, dans un premier temps, à observer les experts, nos chercheurs vont remarquer quelque chose qui leur paraît fort intéressant : quel que soit l'expert, il est avant tout excellent en communication. Il arrive en particulier à installer avec ses interlocuteurs un climat de confiance qui les met à l'aise : Grinder et Bandler appelleront ce savoir-faire « établir le rapport ». De plus,

l'expert sait se faire comprendre clairement, poser les bonnes questions et il obtient des réponses qui lui donnent les informations qu'il recherche.

Ce qui est surprenant, c'est que les moyens employés par ces personnes sont les mêmes. Tout indique qu'il existe en quelque sorte des « règles » de la bonne communication.

Nos chercheurs vont donc établir un modèle ou vade-mecum de la communication efficace. Ce dernier donnera des instructions précises sur ce qu'il convient de faire. C'est ainsi que PNL et communication vont très vite être indissolublement liées. Chacun pourra donc, s'il le désire, devenir un expert en communication. Bien entendu, cette capacité sera utile dans sa vie professionnelle, mais aussi avec ses amis ou sa famille !

EN QUOI LA PNL EST-ELLE DIFFÉRENTE D'UNE THÉORIE DU FONCTIONNEMENT HUMAIN?

Nous savons que la PNL a pour but de créer des modèles de comportements efficaces. La PNL elle-même, qui s'attache à décrire comment s'y prendre pour pouvoir y parvenir, est un modèle. Un modèle est différent d'une théorie et cette différence peut nous permettre de mieux comprendre la PNL.

Une théorie a pour but d'aider une personne à savoir *pourquoi* elle pense et agit comme elle le fait. Les théories proposent une description du fonctionnement humain en général. Il s'agit de mieux se connaître en comparant son fonctionnement à la description d'un fonctionnement « type » universel. Ainsi, par exemple, pour l'Analyse transactionnelle, la personnalité de chacun de nous comporte trois parties : le Parent, l'Adulte et l'Enfant et pour la psychanalyse, nous avons tous un Moi, un Surmoi, un Ça, etc.

La PNL n'est pas une théorie. D'une part, elle ne cherche pas *pourquoi* une personne fonctionne comme elle le fait, mais *comment* elle fonctionne et, d'autre part, elle n'établit pas de généralités à propos du comportement humain. Elle cherche à mettre en lumière comment telle personne fonctionne sans en tirer de conclusions à propos du fonctionnement de quelqu'un d'autre.

Il faut comprendre que les théories ont leur intérêt et que nous ne les critiquons nullement. Il s'agit seulement de comprendre

qu'avec la PNL, nous nous trouvons devant une façon différente et novatrice d'approcher le fonctionnement des êtres humains.

Un autre point singularise la PNL. Beaucoup de théories sont héritières de la psychanalyse en ce sens qu'elles s'appuient sur l'idée selon laquelle comprendre le problème auquel on est confronté permet de le résoudre. La PNL ne se focalise pas sur les problèmes. Elle s'intéresse à ce que la personne veut obtenir, son *objectif*, plutôt qu'à ce qui ne va pas. Par exemple, on pourra demandera à quelqu'un qui se plaint de la façon dont les choses se passent avec son supérieur hiérarchique : « Et si tout se passait de façon satisfaisante pour vous, comment est-ce que ça se présenterait ? » En fait, cela ne veut pas dire que la PNL ne s'intéresse jamais à ce qui pose problème à l'intéressé mais, lorsqu'elle le fait, c'est uniquement pour en apprendre davantage sur ce qu'il veut et lui permettre de l'obtenir. Mais pour avoir ce que nous n'avons pas encore, il faut que quelque chose change.

LA PNL : UN MODÈLE POUR LE CHANGEMENT?

La PNL peut donc aussi se comprendre comme un ensemble de méthodes pour conduire une personne vers son objectif.

Nous allons maintenant aborder deux notions très utiles : celle d'état présent, ou EP – là où nous en sommes aujourd'hui –, et celle d'état désiré ou ED – ce qui nous paraît désirable, ce que nous voulons. L'« espace » qui sépare ce qui se passe aujourd'hui (EP) de ce que je veux obtenir (ED) s'appelle le changement.

Que nous le voulions ou non, des changements se produisent en permanence dans notre vie. Tout évolue : nos entreprises, nos carrières, nos enfants, nos relations avec les autres, etc. Je vis, donc les choses changent autour de moi. Je change aussi et, souvent, je peux faire quelque chose pour que ces changements aillent dans le sens qui me paraît le meilleur.

La PNL peut m'aider à comprendre ce que je veux, mon ED, et à trouver les meilleurs moyens pour parvenir à l'atteindre dans les meilleures conditions en mobilisant mes ressources.

LA PNL : UNE PHILOSOPHIE ?

Aussi simple et concrète une méthode puisse-t-elle être, elle est nécessairement l'héritière d'une culture et d'une époque. Elle s'inscrit également dans un ou plusieurs courants de pensées.

Nous allons nous intéresser aux principales idées qui ont eu une influence profonde sur l'élaboration de la PNL.

Le constructivisme

Le constructivisme développe l'idée selon laquelle il nous est impossible de connaître la réalité objective, le monde « tel qu'il est ». Tout ce que nous pouvons faire, c'est créer une représentation, un modèle, des phénomènes que nous percevons. Nous construisons donc notre réalité. La conséquence est que chacun a la sienne et qu'il n'existe pas de vérité absolue.

Ces idées ne sont pas nouvelles, on les trouve notamment chez les sceptiques au Moyen Âge ou chez les empiristes anglo-saxons du XVII^e siècle. Ces derniers évoquent les moyens d'atteindre la connaissance en examinant le monde « tel qu'il nous apparaît ».

Plus récemment, la même vision des choses a été développée par Kant, Bachelard, Piaget ou Watzlawick. Ce dernier a publié en 1981 un ouvrage dont le titre est révélateur de cette mouvance, *L'Invention de la réalité*.

La PNL s'inscrit dans ce courant de pensée et cite volontiers cette affirmation que nous devons à Alfred Korzybski, le père de la sémantique générale : « *La carte n'est pas le territoire.* » Cette phrase met l'accent sur le fait qu'il existe une différence entre la réalité qui nous entoure, le monde, « le territoire », et la représentation que nous nous en faisons, « la carte ». Nous serons sans doute tous d'accord pour admettre qu'entre un plan de Paris et la ville elle-même, il existe un important écart !

Ainsi, comme nous l'avons appris à l'école, nous utilisons nos sens pour percevoir : notre vue, notre ouïe, notre toucher, notre goût et notre odorat sont génétiquement programmés. Nous savons bien qu'un chien a une meilleure ouïe que la nôtre et qu'il peut percevoir des odeurs que nous sommes dans l'incapacité de sentir. L'œil à facettes d'une mouche ne voit probablement pas la pièce dans laquelle nous nous trouvons comme nous la voyons nous-mêmes, etc.

La PNL appelle le filtre qui se trouve entre la réalité et notre perception de la réalité, le filtre génétique. Il met en lumière le fait que la réalité est une chose et que notre représentation (ou notre modèle) de la réalité en est une autre.

À ce premier filtre entre nous et la réalité, il faut en ajouter un second : notre environnement géographique, culturel, familial influence profondément l'image que nous avons du monde, des choses, des relations, de l'amitié, de l'amour, de la réussite... la liste n'étant pas close, loin de là. Il est clair en effet que la carte établie par chacun de nous dépend étroitement de l'époque, du contexte géographique, social, etc., dans lequel il évolue.

Il existe enfin un troisième filtre. En effet, même si nos cinq sens sont limités de façon similaire et même si nous vivons dans le même contexte social et culturel, nous ne vivons pas exactement les mêmes expériences et nous ne les interprétons pas de la même façon que d'autres personnes. Nous établissons donc une carte toute personnelle de la réalité. La PNL nomme cette représentation personnelle notre « modèle du monde ». Notons que des expressions comme « carte du monde », « représentation de la réalité » et « modèle du monde » sont synonymes.

Bien entendu, notre modèle du monde a une influence déterminante sur la façon dont nous interprétons chacun des moments de notre vie et sur la façon dont nous agissons. Insistons sur le fait que, pour le constructivisme, aucune carte personnelle n'est plus « vraie » que celle de quelqu'un d'autre.

En quoi ces idées sont-elles fondatrices pour la PNL ?

Notre modèle du monde qui a commencé à se former dès notre plus jeune âge comporte nécessairement des limites : par exemple, il y a des choses que nous ne savons pas ou que nous ne savons pas faire. Par ailleurs, nous avons pu nous tromper et « enregistrer » dans notre modèle du monde des informations erronées qui nous poussent à agir de façon maladroite ou même contre notre intérêt.

De plus, notre modèle du monde fonctionne comme un outil de prédiction. En effet, tout comme je fais confiance à mon plan de Paris pour me diriger dans Paris, je fais confiance à mon modèle du monde pour me diriger dans le monde. Bien entendu, on ne sera pas surpris que les résultats qu'une personne obtient soient profondément influencés par son modèle du monde. Inconsciemment,

elle « s'arrange » pour que les choses se passent comme elle pense qu'elles vont se passer et, très souvent, ça marche !

Si elle s'attend à réussir et qu'elle s'organise pour qu'il en soit ainsi, tant mieux ! Si, au contraire, elle part battue ou s'attend au pire, c'est bien dommage. Fort heureusement, notre modèle du monde est susceptible d'évolution : nous changeons au fil du temps et en fonction des expériences que nous faisons. Le postulat de la PNL est qu'il est toujours possible de reculer nos limites en apprenant quelque chose de nouveau, en rectifiant nos erreurs et en changeant nos croyances limitantes. Nous construirons une carte plus « utile » et nous aurons ainsi plus de ressources pour avancer sur notre chemin de vie.

Le Mouvement du potentiel humain

Le second courant d'idées fondateur est hérité de la psychologie humaniste, ou « Mouvement du potentiel humain ». C'est à ce courant de pensée qu'appartenaient les trois premiers modèles de la PNL, Perls, Satir et Erickson. Ces personnes travaillaient avec, en tête, certaines croyances ou hypothèses de base. Ce sont ces hypothèses qui permettent de comprendre ce qu'ils disent et ce qu'ils font, pourquoi ils le disent et pourquoi ils le font. En modélisant ces personnes, leurs hypothèses ont été elles aussi modélisées.

De quoi s'agit-il ? Dans la mesure où le mouvement a été nommé « Mouvement du potentiel humain », on ne sera pas surpris d'apprendre qu'il s'agit d'une vision positive de l'être humain et de ses capacités (son potentiel) et aussi d'un regard optimiste sur ce que peuvent être les relations humaines.

Ainsi, chacun a les « ressources » nécessaires pour obtenir ce qui lui tient à cœur et s'il ne les a pas, il a la capacité de les acquérir en apprenant (et tout le monde a la capacité d'apprendre). On peut opposer à cela que certains désirs sont irréalisables. La PNL n'aidera pas à atteindre un objectif irréalisable ! Bien au contraire, les recherches ont permis de mettre au point une procédure pour préciser « ce qui tient à cœur » et déterminer des objectifs qui sont à la fois satisfaisants pour le sujet et atteignables.

Par ailleurs, contrairement à l'idée que l'homme est nécessairement « un loup pour l'homme » et qu'il faut « manger ou être mangé », la psychologie humaniste pose l'hypothèse inverse : ce

sont les relations « gagnant/gagnant » qui donnent les meilleurs résultats pour tout le monde.

Rappelons qu'il ne s'agit pas de dire que ces croyances sont plus « vraies » que d'autres, mais que choisir celles-ci et agir en conséquence produit de meilleurs résultats. En d'autres termes, c'est plus efficace ! Ajoutons que c'est aussi plus confortable et plus éthique.

En conséquence, ces hypothèses, qui ont été découvertes en observant le travail des experts, ne sont pas nécessairement énoncées clairement mais sont de la plus grande importance. Elles doivent toujours être présentes à l'esprit de quelqu'un qui utilise la PNL. Dans la mesure où elles sont implicites, la PNL les nomme « présupposés ». Les présupposés de la PNL seront détaillés au chapitre 3 de cet ouvrage en apprenant comment ils peuvent guider une intervention de coaching.

Toute compréhension théorique a ses limites. Un proverbe bantou affirme que « *tant que ce n'est pas dans les muscles, c'est de la rumeur* » !

Ainsi, on ne comprend bien la PNL qu'en l'utilisant et, comme nous l'avons dit, sa nature même lui permet une utilisation très polyvalente. Nous allons maintenant apprendre comment on peut pratiquer la PNL dans un certain nombre de domaines de la vie professionnelle, mais aussi dans la vie courante, lorsque nous ne sommes pas au travail.

METTRE EN PRATIQUE

Partie

I LA PNL DANS L'ENTREPRISE

LE DÉVELOPPEMENT des sciences humaines et des neurosciences a permis de mettre en évidence l'importance de la motivation d'une équipe pour atteindre ses objectifs avec succès. Le rôle du leader est donc, depuis plusieurs décennies, fortement teinté de relations humaines et des qualités indispensables à un leadership reconnu par le collaborateur. Exit le « j'ordonne, vous exécutez! ».

La PNL nous offre à cet égard une vision doublement intéressante car empreinte d'humanisme et d'efficacité, l'un ne pouvant exister sans l'autre si l'on veut atteindre des résultats.

Permettant de concilier la tâche et la relation, l'action et l'écologie de l'action, la PNL donne au leader la possibilité de se développer selon deux axes, celui du savoir être et celui du savoir-faire, afin de créer avec son équipe une cartographie de la réussite collective : la tête dans les étoiles mais les deux pieds sur terre.

Dans cette partie consacrée aux applications de la PNL dans l'entreprise, nous emploierons le terme « leader » dans son acception la plus large : celui qui conduit vers. Seront concernés tous ceux qui, par leur rôle et leur fonction, ont à remplir cette tâche : managers, cadres, responsables d'équipes, meneurs de projets... et collaborateurs : prendre le leadership de sa vie professionnelle concerne chacun d'entre nous et constitue le moyen le plus sûr d'en être acteur et réalisateur !

Introduit dans la langue française au XIX^e siècle, le terme « leader » désigne, à l'origine, le chef d'un parti politique nommé par ses pairs. Devenu par extension « un meneur influent conduisant d'autres personnes vers la réalisation d'objectifs », le leadership a gagné ses lettres de noblesse dans le monde professionnel, et plus particulièrement dans l'entreprise. En témoignent les multiples séminaires, formations et articles qui lui sont consacrés.

Les enjeux de qualité, de service, de réactivité que l'on connaît aujourd'hui conduisent à accorder une importance croissante aux aspects relationnels de la vie professionnelle. Les leaders doivent trouver des réponses singulières et appropriées à des situations complexes et imprévues. Rester centré, trouver ses repères, évoluer et permettre à son équipe de faire de même, faire face aux bouleversements : c'est un défi permanent qui nécessite de plus en plus souvent l'intervention d'un coach dont le rôle est de soutenir et d'accompagner les individus et les équipes lorsque la compétence seule ne suffit plus.

Considérée autrefois comme annexe, la communication dans l'entreprise est devenue un atout indiscutable des leaders soucieux d'efficacité et désireux de maintenir un haut niveau de motivation chez leurs collaborateurs. Le coaching prend ici toute sa place en permettant à chacun de faire le point, d'améliorer sa communication et sa performance dans un but de mieux-être et d'efficacité.

De même que nous ne pouvons pas ne pas communiquer, nous ne pouvons pas ne pas changer, le changement étant un processus inéluctable et permanent : le leadership ne peut s'exercer aujourd'hui sans la mise en œuvre de compétences dans ces deux domaines que sont la communication et l'accompagnement du changement. Acquérir les savoir être et savoir-faire que propose la PNL permet à tout leader de :

- Mobiliser ses ressources personnelles et celles de ses collaborateurs.
- Expérimenter les enjeux des relations dans l'entreprise.
- Être clair dans ses intentions et ses objectifs.
- Comprendre les ressorts d'un bon fonctionnement en équipe.
- Jouer sur les différences et les complémentarités.

- Favoriser la créativité.
- Fédérer son équipe autour d'un projet.

Leaders et coachs se retrouvent dans cette mission qui est au centre de leur collaboration. C'est pourquoi ce chapitre traitera des compétences que la PNL permet de développer dans l'un et l'autre de ces deux rôles.

2

PNL ET LEADERSHIP

PHILOSOPHIE ET POSITIONNEMENT DU LEADER

La philosophie de la PNL et le leadership

Les présupposés de la PNL, présentés au début de cet ouvrage et qui seront détaillés au chapitre 3, nous rappellent, en tant que leaders, que toute personne possède les ressources dont elle a besoin pour atteindre des objectifs. Au cas où elle n'en disposerait pas dans l'instant, elle peut les acquérir, à condition d'en avoir le désir. L'efficacité du leader réside dans sa capacité à solliciter la motivation, les ressources et la créativité de ses collaborateurs, plutôt que de mettre l'accent sur les manques et les limitations ou de vouloir tout faire par lui-même.

« Chacun voit midi à sa porte »... Le bon sens populaire n'a pas tort en affirmant qu'il n'y a pas de vérité objective, ou que, s'il en existe une, nous ne pouvons pas y accéder. En effet, de par notre appartenance à l'espèce humaine, nous ne percevons la réalité que de manière partielle, par l'intermédiaire de nos sens, ceux-ci ne pouvant saisir la totalité et l'intégralité du monde qui nous entoure : notre perception est limitée par ces filtres génétiques. Leader, manager, collaborateur, nous n'avons accès qu'à ce que nous pouvons percevoir en tant qu'être humain et ne pouvons donc prétendre à l'objectivité, quels que soient notre rôle et notre fonction dans l'entreprise.

La culture dans laquelle nous baignons colore également notre perception du monde, nous apprenant à privilégier certains aspects de notre environnement, à raisonner en fonction de certains

repères : ces filtres culturels influencent donc notre vision des choses. L'exercice du leadership nécessite de prendre en compte les différences de culture, aussi bien dans la définition du rôle du leader que dans les réactions des collaborateurs. L'entreprise d'aujourd'hui est devenue un haut lieu de rencontres multiculturelles, où se côtoient des visions et conceptions très différentes, aucune ne pouvant prétendre être plus vraie qu'une autre.

Enfin et pas des moindres, nos filtres éducatifs nous conduisent à interpréter les événements d'une certaine manière et à y réagir en fonction de nos apprentissages et de nos déductions. Le leader, tout comme chacun de ses collaborateurs, possède sa propre conception de ce que sont, par exemple, le travail, l'équipe, la hiérarchie, la réussite professionnelle, les relations dans l'entreprise, la mobilité, la reconnaissance, etc. Ces croyances, puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, influencent considérablement la manière dont chacun réagit aux événements et aléas de la vie professionnelle. Si aucune n'est plus vraie qu'une autre, nos croyances sont plus ou moins aidantes, selon qu'elles favorisent ou pas l'atteinte des buts et des objectifs de l'équipe, dans le respect de l'ensemble des personnes impliquées.

Par ailleurs, ainsi que nous l'avons développé en introduction de cet ouvrage, nous mettons en œuvre un certain nombre de processus destinés à maintenir la cohérence... ou parfois la rigidité de notre vision du monde. Ces processus sont au nombre de trois :

1. La *sélection*, qui nous fait filtrer les informations de façon à retenir celles qui vont dans le sens de notre vision du monde : si je crois que les choses ne seront jamais aussi bien faites par les autres que par moi-même, il me sera sans doute difficile de considérer les réussites de mes collaborateurs.

2. La *généralisation*, qui nous fait tirer des conclusions générales à partir de cas particuliers en oubliant de considérer les faits plutôt que nos déductions : « On ne peut compter que sur soi-même » en est un exemple.

3. La *distorsion*, qui nous fait interpréter les situations et les réactions des autres en fonction de nos croyances, quitte à être « à côté de la plaque » : « Pierre ne m'a pas salué ce matin en arrivant : il fait la tête. » Il a peut-être tout simplement... mal à la tête, ou rencontré un problème avant d'arriver.

Puisque, dans l'entreprise comme dans la vie personnelle, nous ne pouvons accéder à la réalité telle qu'elle est et que personne ne

peut prétendre en avoir une vision objective, nous pouvons donc, en tant que leader, retenir les points suivants :

- La carte n'est pas le territoire.
- Notre vision du monde n'est pas le monde.
- Il n'existe pas de modèle du monde plus vrai que d'autres.
- Plus notre carte offre de choix, plus nous avons de chances d'atteindre nos buts.
- Plus nous avons de cartes à notre disposition, plus nous avons de choix d'itinéraires.

Ces postulats entraînent quelques principes fondateurs de la relation entre le leader et son équipe :

1. La mise en œuvre des solutions requiert la participation de l'ensemble des collaborateurs concernés : le bon sens populaire dit qu'il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule.

2. Chacun possède une partie de l'expertise nécessaire à la création et à la mise en pratique de stratégies efficaces : favoriser dans son équipe un climat de coopération est en ce sens bien plus productif que créer une compétition au sein de laquelle chacun jouera pour son propre compte, en rivalité avec ses partenaires.

3. L'écoute, l'attention accordée aux collaborateurs et à leurs suggestions favorisent le climat dans lequel vont pouvoir se développer les actions efficaces.

4. La créativité, comme la motivation, s'épanouissent lorsque les partenaires se sentent pris au sérieux et savent que leurs suggestions sont attendues et suscitent l'intérêt.

Prendre et occuper sa place de leader

Une étude menée aux États-Unis dans les années 80, à la demande de compagnies d'assurance, a mis en évidence la pression sous laquelle certaines personnes se mettaient dans leur vie professionnelle. Le « classement » des ces personnes, dites de type °A, donne à Robert Kriegel, psychologue, et à son épouse l'idée de poursuivre la recherche. C'est ainsi qu'ils s'intéressent à une autre catégorie de personnes, dites de type °B. Ces dernières, au contraire des précédentes, disaient s'ennuyer dans l'accomplissement de tâches répétitives, sans nouveauté.

Dans ce même souci de recherches, Robert et Marilyn Kriegel découvrirent alors une troisième catégorie de « spécimen ».

L'observation de ces derniers permet de constater qu'ils conservent motivation et intérêt pour leur mission, même dans un environnement parfois lourd en pression.

C'est à cette excellence que la PNL s'intéresse, partant du constat que si cela est possible pour les uns, il n'y a pas de raison pour que ce ne le soit pas pour les autres !

Voici comment furent représentées à l'origine les trois zones dans lesquelles peut se situer non seulement un leader, mais également chacun d'entre nous dans sa vie professionnelle.

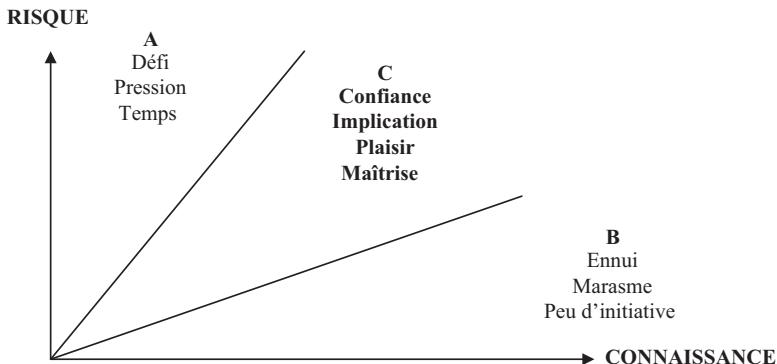


Figure 1 – Zones ABC

La zone A concerne le leader hyperactif, suroccupé pour ne pas dire surmené, soumis à la pression du temps et à des challenges toujours renouvelés. « Ni trêve ni repos » est sa devise, à laquelle nous pourrions ajouter « ... ni pour lui, ni pour les autres » ! Exigeant, très présent, il a des difficultés à déléguer et pense que les autres n'en font pas assez ou ne le font pas assez bien. Il prône en général un management directif, tout en se plaignant du manque d'initiative de ses collaborateurs. Son style direct, parfois blessant, n'est pas sans poser quelques problèmes relationnels, même lorsque le fond de son message ou de ses demandes est justifié.

Nous pouvons poser l'hypothèse suivante, sans tomber dans la caricature : occupant effectivement une place importante, ce leader permet difficilement à ses collaborateurs de prendre la leur. S'il est amené à « partager », le conflit n'est pas loin : conflit de territoire, de prérogatives et parfois d'identité, de rôle.

À l'opposé, on peut remarquer un tout autre style (zone B) : le leader sans doute tout aussi compétent mais moins présent, pour des raisons diverses, l'une d'entre elles pouvant être liée à la crainte de s'imposer. Trop centré sur la délégation, ou, à l'inverse, occupé à des tâches qui pourraient être exécutées par d'autres mais qu'il connaît, il évite ainsi le risque de la nouveauté. Les causes de ce manque de présence peuvent être liées à une forme d'inhibition devant la prise de responsabilités, le suivi des objectifs, l'affirmation de soi dans sa fonction de leader ou, tout simplement... l'ennui.

Remarquons simplement que ces deux « rôles », s'ils semblent se compléter à merveille dans une équipe, l'un prenant le leadership, l'autre le lui laissant, engendrent des dysfonctionnements liés à l'incompréhension réciproque et, de ce fait, aux difficultés de collaboration.

La PNL nous propose une étude empirique des caractéristiques de la zone C, que l'on a diversement traduite au fil des années : zone de compétence, d'excellence, d'expertise.

Quelles sont les caractéristiques des leaders qui se situent dans cette zone ?

Ils se définissent eux-mêmes comme des professionnels impliqués, en confiance, au contrôle, en place, dans un juste équilibre entre leurs prérogatives et celles des autres.

Une bonne estime d'eux-mêmes semble constituer l'une des clés principales de leur positionnement, les conduisant à laisser agir les autres quand c'est le moment, et d'agir eux-mêmes, de suivre, de cadrer et recentrer lorsque c'est approprié et nécessaire. Le plaisir et l'intérêt pour leur tâche et pour la collaboration constituent un élément majeur de satisfaction professionnelle pour ces hommes et ces femmes qui se disent engagés, voire enthousiastes !

L'équilibre étant pour eux le mot-clé, nous le présenterons sous les formes suivantes, afin d'illustrer comment il se crée et se maintient, même en situation délicate.

Quels sont, du point de vue de la PNL, les niveaux de compétence qui sous-tendent l'attitude de ces leaders, leur permettant d'occuper une place à la mesure de leur mission et de celle de l'entreprise ? Sont-ils particulièrement « doués » ? Les fées du leadership se sont-elles penchées sur leur berceau ?

Ne croyant guère aux fées et compte tenu de notre expérience en matière de coaching, nous optons pour une explication plus

réaliste et donc plus optimiste car elle permet d'envisager la modélisation de ces leaders : il semble qu'ils aient appris, consciemment ou intuitivement, à occuper leur place, à s'adapter aux modifications de l'environnement sans pour autant douter de leur mission, même si celle-ci a pu changer dans le contenu et la forme. Ils ont su modifier leurs actions sans pour autant remettre en question leur identité, leur valeur en tant que personne.

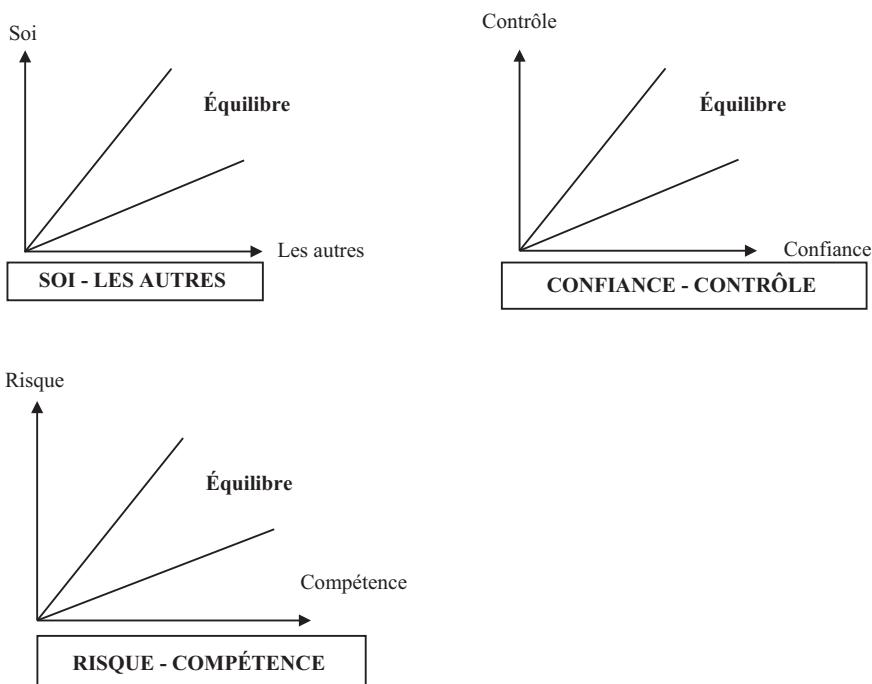


Figure 2 – L'équilibre

La PNL nous propose de résumer ainsi les fondements de cette compétence particulière en matière de leadership :

- Conscience de soi et de sa valeur.
- Conscience des autres et de leur valeur.
- Estime de soi, estime des autres.
- Souplesse et capacités d'adaptation.

Leadership et changement

La PNL nous offre un angle de vue intéressant à propos de ce leadership « éclairé », grâce aux travaux de Gregory Bateson, adaptés par Robert Dilts. Ce modèle permet de comprendre où le leader puise sa cohérence et sa crédibilité, comment est organisée son expertise et quels sont les ressorts de la motivation chez lui et chez ses collaborateurs.

Anthropologue et philosophe, spécialiste de la communication humaine, Gregory Bateson a mis au point l'existence de différents « niveaux » de la pensée qui sont également ceux auxquels se produit le changement, celui-ci étant inéluctable et indispensable à l'adaptation de l'individu à son environnement

« Tout passe, tout change, on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. » Héraclite

L'environnement change, et celui de l'entreprise s'est considérablement modifié au cours des dernières décennies. Pour pouvoir survivre et agir, chacun à dû changer ses comportements : les moyens de communication se sont adaptés aux enjeux de temps et de distance. Les e-mails remplacent les messages que le manager dictait à sa secrétaire. Il est rare de faire carrière dans la même entreprise et le même environnement tout au long de sa vie professionnelle. En bref, il a fallu s'adapter et anticiper.

Adaptation et anticipation sont indispensables à la survie des entreprises. Changer les comportements ne suffit généralement pas, les mentalités doivent évoluer. C'est en considérant ces différents processus de changement que Robert Dilts s'est inspiré des travaux de Bateson, en classant ces différents niveaux en une hiérarchie dans laquelle tout changement effectué à un niveau supérieur entraîne des changements aux niveaux inférieurs.

Ce modèle permet de comprendre et de favoriser le développement de la motivation face aux circonstances et aux défis que chacun doit relever, en particulier dans sa vie professionnelle en tant que leader et collaborateur. Il permet également de « diagnostiquer » à quel niveau se situent les obstacles que l'on peut rencontrer et de pouvoir ainsi se donner les moyens de lever ces derniers avec efficacité.

L'acquisition de nouvelles compétences dans le rôle du leader passe par l'investigation de ces différents niveaux, la mise en place

des savoir-faire à acquérir et la prise en compte des résultats de ces derniers dans son environnement professionnel.

L'organisation des niveaux logiques

Pour survivre, l'individu doit en permanence s'adapter à son *environnement*, c'est-à-dire à l'ensemble des contraintes qui constituent le contexte dans lequel il évolue : c'est le niveau le plus concret : les lieux, les personnes, le moment. Autrement dit où, avec qui, quand... Toute entreprise naît, croît, traverse des crises, évolue dans un environnement particulier : *À quelle époque, dans quelle culture, au sein de quel marché, face à quelle concurrence mes actions et celles de mon équipe s'inscrivent-elles ?*

Pour nous adapter à notre environnement mais aussi exercer une influence sur lui, nous devons agir : le *comportement* est le niveau immédiatement supérieur à celui de l'environnement, lui aussi très concret. Il décrit les actions observables : conduire sa voiture, prendre le téléphone, sourire, parler, questionner, lire, commenter l'ordre du jour d'une réunion, démarcher de nouveaux clients, recruter : *Quelle(s) action(s) précise(s) et concrète(s) voulons-nous mettre en place ?*

Or pour pouvoir agir, nous devons en avoir la *capacité*, savoir le faire. Une capacité s'acquiert en apprenant. Ainsi, nous avons appris à lire, à conduire, à réfléchir à une question, à être attentifs, à prévoir les conséquences de nos actions, à écouter les autres, à nous taire, à nous organiser... Si nous ne possédons pas une capacité, nous pouvons prendre les moyens de l'acquérir et c'est grâce à cette possibilité d'apprendre que nous pouvons également évoluer et changer. Les capacités recouvrent l'ensemble des ressources internes et externes à l'entreprise : *Quels sont les moyens dont nous disposons et quels sont ceux que nous avons besoin d'acquérir pour agir ? Mes collaborateurs ont-ils les moyens de faire ce que je leur demande ?*

Cependant, nous ne prendrons la peine d'acquérir de nouvelles capacités que si nous sommes motivés pour cela. Nous avons besoin de croire qu'il est utile, intéressant, important, gratifiant de le faire. Nous devons également croire que nous en sommes capables. Il s'agit du niveau des *valeurs* et des *croyances*. C'est à ce niveau que se situe la motivation : *Pour quoi d'important sommes-nous prêts à nous mobiliser, à évoluer, à modifier nos habitudes ? Quelles sont nos convictions fortes ?*

Pour que nous soyons motivés par un objectif à atteindre, il est important que cet objectif aille dans le sens de l'idée que nous nous

faisons de nous-mêmes : c'est le niveau de notre *identité*, correspondant à notre vision de la personne que nous sommes et de la manière dont nous concevons notre place dans la vie en général, et les différents domaines qui la constituent en particulier : *Les changements font-ils sens avec qui je suis ? Sont-ils cohérents avec moi en tant qu'individu, leader ou collaborateur ? Sont-ils cohérents avec nous en tant qu'équipe ? Vont-ils dans le sens de ce que je veux faire de ma vie professionnelle, de mon projet professionnel et de mon projet de vie ?*

Enfin, chaque personne a besoin de se sentir appartenir à quelque chose de plus large que l'immédiat, le quotidien, quelque chose qui la tire vers le haut, la vision partagée avec l'équipe, l'entreprise : *Les objectifs vont-ils dans le sens de cette vision et de mon adhésion à celle-ci ?*

Ce dernier point pourrait sembler utopique. Il l'est, mais c'est une utopie nécessaire puisque le travail le plus délicat, lorsqu'une personne perd pied après un licenciement ou une longue période de chômage, consiste à la reconnecter à ce « rêve ». C'est alors qu'elle peut redescendre les différents niveaux logiques jusqu'à celui du comportement, c'est-à-dire des actions concrètes, en cohérence avec sa vision.

Les niveaux logiques de l'adaptation et le leadership

Pour la PNL, la motivation naît de la cohérence, de l'alignement entre vision partagée, projet de vie et identité, valeurs, capacités et action : permettre à ses équipes, et donc à chaque collaborateur, de comprendre le sens de ce qu'il a à faire au quotidien fait partie du rôle du leader et du coach : rappeler le projet commun, inscrire les objectifs dans la lignée de celui-ci, valoriser les actions menées en tant que contribution essentielle à ce projet.

Illustrons la manière dont le leadership peut être amené à évoluer.

Les modifications de la société, de l'*environnement* professionnel, les enjeux économiques nous obligent à revoir notre modèle du monde, notre « carte », en fonction de nouveaux territoires sur lequel les rôles sont redéfinis et, avec eux, les responsabilités. Par exemple, autrefois davantage dévolu aux hommes, le leadership gagne incontestablement du terrain chez les femmes, même dans les groupes de tradition plutôt masculine. Ou encore, les connaissances acquises dans le domaine du fonctionnement humain, notamment du stress, peuvent difficilement être ignorées des leaders, l'ignorance

étant le plus souvent contre-productive, quand elle ne devient pas dommageable.

Ces changements d'environnement conduisent donc le leader à modifier ses *comportements*, sous peine d'être « décalé », voire dépassé par cette nouvelle donne socioprofessionnelle : communiquer autrement fait partie des changements indispensables sur le plan comportemental.

Ces changements nécessaires requièrent la mise en œuvre de *capacités*, celles dont le leader dispose et celles qu'il lui faut acquérir. Notons que la lucidité, l'ouverture d'esprit et la souplesse font partie des atouts majeurs.

La mise en œuvre de nos capacités dépend de ce que nous croyons, de ce dont nous sommes convaincus, de ce qui est important pour nous. Ces *croyances* et ces *valeurs* qui nous gouvernent conditionnent notre vision de nous-mêmes, de notre rôle, des autres, de notre place et sont à la source de nos motivations et de nos freins. À l'origine de nos émotions, elles nous dictent également nos comportements. Ainsi, si nous croyons, en tant que leader, que nous ne pouvons compter que sur nous-mêmes pour que le travail soit bien fait, nous reculerons devant les opportunités de collaborer ou de déléguer. Si nous croyons, en tant que collaborateur, que s'affirmer ne peut qu'engendrer des conflits, il nous sera bien difficile de faire valoir notre point de vue avec assertivité, d'exprimer une opinion différente de celle des personnes qui nous impressionnent. Si nous croyons que les hommes sont..., que les femmes sont..., que le leadership est une affaire d'hommes, que prendre sa place, c'est prendre des risques... nos réactions découleront de ces opinions qui, pas toujours clairement conscientes, n'en sont pas moins influentes.

La façon dont nous nous percevons en tant qu'individu, notre *identité* et les « qualités » que nous nous attribuons, les valeurs qui sont les nôtres, colorent notre vision de nous-mêmes et de notre environnement. Ces caractéristiques nous font choisir, décider de ce qui est bien ou mal, juste ou injuste, intéressant ou ennuyeux, enthousiasmant ou inquiétant. Elles exercent une influence tout aussi considérable sur notre vision du leadership en général et de notre rôle de leader en particulier. Avons-nous le sentiment de vivre notre *projet* dans l'entreprise ? Sommes-nous fiers, heu-

reux d'appartenir à notre entreprise ? En tant que leader, donnons-nous suffisamment le « sens » des objectifs à nos collaborateurs ? Peuvent-ils se sentir reliés à une équipe à laquelle ils sont heureux d'appartenir ?

La PNL nous invite à nous promener à l'intérieur de chaque niveau logique afin d'en décliner les caractéristiques précises en termes de compétences en matière de leadership. La cohérence et la crédibilité du leader, comme de chaque collaborateur, dépendent de l'alignement de ces différents niveaux logiques

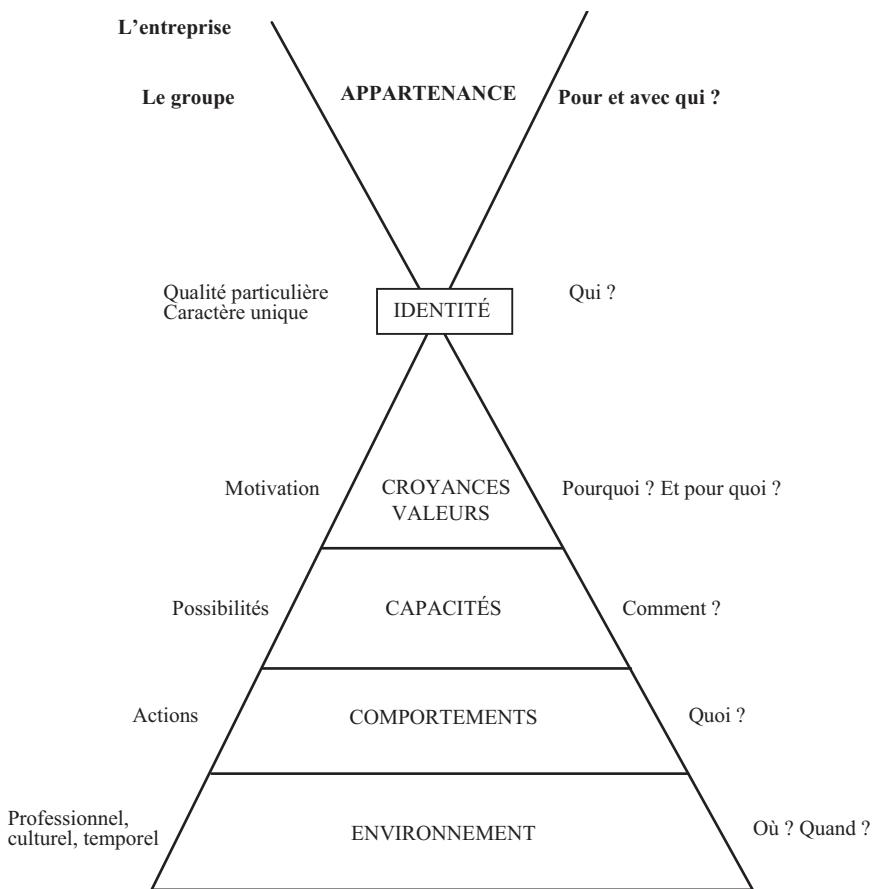


Figure 3 – La représentation des niveaux logiques

LEADERSHIP ET COMMUNICATION

Les relations entre les individus, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, se jouent à deux niveaux : le fond et la forme.

Le fond concerne le contenu du message, ce dont on parle : le « quoi ». La forme concerne la manière dont le message est émis, comment on l'exprime : le « comment ».

Les observateurs et spécialistes de la communication ont constaté que 80 % à 90 % du message étaient véhiculés par la forme de celui-ci, particulièrement par la dimension non verbale. Il ne resterait, selon ces mêmes observateurs, qu'un faible pourcentage imparié au fond, c'est-à-dire au contenu du message.

Par exemple, si je dis « oui » en bougeant ma tête de gauche à droite, ce que, dans notre culture, nous avons appris à interpréter comme voulant dire « non », mon interlocuteur risque d'être déstabilisé, ne sachant comment comprendre ma réponse : oui ou non ?

L'importance de ce constat n'est plus à démontrer en ce qui concerne la communication dans le monde professionnel. C'est en effet l'attitude à partir de laquelle le leader aborde son collaborateur qui va en grande partie conditionner la réceptivité de celui-ci et qualifier le degré de confiance qu'il décide d'accorder à son interlocuteur.

La résistance, ou opposition, est le plus souvent le résultat que nous obtenons faute d'avoir prêté suffisamment attention à la forme de notre message. Ainsi, la différence est grande entre un compliment assorti d'un regard direct et d'un sourire chaleureux, et un « c'est parfait » marmonné en regardant ailleurs !

Se montrer congruent

La congruence consiste à démontrer par son attitude ce que l'on exprime par la parole. Cette attitude constitue l'un des savoir-faire de base de tout communicateur, indispensable dans le cadre du leadership, car c'est sur la congruence que reposent la crédibilité et le charisme du leader.

La forme, ou la manière de communiquer, se présente en effet à deux niveaux :

- Le niveau *verbal* : les mots prononcés, le ton, le rythme, la construction des phrases, le contenu du discours.

- Le niveau *non verbal* : les gestes, la posture, les mimiques, la respiration, le regard, l'attitude générale, mobile ou immobile, les changements.

Pour être crédible et convaincant, le leader, comme tout communicateur, doit faire en sorte que ces deux niveaux soient en cohérence. Souvenons-nous que quasiment 80 % à 90 % de notre message passent par la dimension non verbale, celle-ci étant perçue par nos interlocuteurs de façon consciente ou le plus souvent inconsciente.

De la même façon, ce que nous émettons non verbalement échappe le plus souvent à notre volonté et reflète nos pensées, nos émotions, nos convictions profondes.

Notre message est congruent lorsque ce que nous émettons non verbalement correspond à ce que nous émettons verbalement : présenter un nouveau projet avec enthousiasme demande un certain ton de voix, un regard direct, des mimiques démontrant que nous y croyons vraiment. Regarder le sol, s'exprimer de manière monocorde, voire faire autre chose en même temps fera perdre à notre message... 80 % à 90 % de sa crédibilité.

Nous pouvons tirer de ces observations les conclusions suivantes :

- Nous émettons bien plus que ce que nous sommes conscients d'émettre.
 - Nous percevons bien plus que ce que nous sommes conscients de percevoir.
 - Nous ne pouvons pas ne pas communiquer.
 - Notre communication non verbale occupe le champ le plus important dans l'échange.

Pour capter et maintenir l'attention de notre interlocuteur, il est essentiel que notre état d'esprit soit en cohérence avec le message que nous voulons faire passer. Présenter une nouvelle mission à son équipe sans enthousiasme sera reçu... sans enthousiasme !

« *Les idées sont à tout le monde. Elles ne deviennent pensée qu'intégrées à la cohérence d'un être.* » Pierre Dehaye

Écouter

« Il n'est pas nécessaire d'être dur d'oreille pour ne pas entendre ce qu'on nous dit. Il suffit tout simplement d'avoir la tête ailleurs ! Dans l'ensemble, on écoute peu et mal les autres. La qualité de nos relations s'en ressent, de même que notre impact sur nos interlocuteurs. En effet, on n'a guère envie d'écouter quelqu'un qui ne nous écoute pas ! » Une déclaration pleine de bon sens faite récemment sur le site « Doctissimo ».

Les personnes qui occupent des postes à responsabilité se disent souvent sous pression, surchargées et se plaignent du manque de temps pour écouter. Loin d'être une perte de temps, l'écoute est un moyen d'en gagner. Nous avons tous expérimenté les conséquences parfois coûteuses du manque d'écoute : message mal compris, consignes inapplicables, erreurs de stratégie, incompréhension dégénérant en problème relationnel, « gaffes »...

Certaines personnes semblent disposer naturellement de cette compétence. Si ce n'est pas le cas, il est bien sûr possible de l'acquérir, en sachant que :

- Écouter c'est d'abord *savoir se taire*, ne pas interrompre.
- Pour écouter, il convient d'être « *branché externe* ». Nous ne pouvons pas entendre au même moment ce que quelqu'un nous dit et notre propre monologue intérieur.
- Écouter, c'est *découvrir* ce que l'on nous dit, et non pas projeter ce que nous interprétons.
- C'est accuser réception, sans rien ajouter ni retrancher, et *reformuler* régulièrement ce que nous avons entendu.
- C'est poser des questions dites « ouvertes », destinées à faciliter notre compréhension et à clarifier les messages. Une question ouverte : « Comment t'appelles-tu ? » Une question fermée : « T'appelles-tu Jean ? » En posant une question fermée, vous avez une chance sur des centaines de tomber juste et un risque presque certain de vous exposer à un « non ». La question ouverte permet de découvrir, la question fermée renseigne sur ce que je pense et non pas ce que sait ou pense mon interlocuteur.
- C'est manifester verbalement et non verbalement que l'on est *attentif* (regard, acquiescements réguliers, encouragements à poursuivre).

Capter l'attention des autres suppose cette capacité à écouter et à montrer que l'on cherche sincèrement à comprendre ce qui nous est dit. On devient ainsi crédible lorsqu'on reprend la parole.

Dans l'exercice du leadership, la capacité à écouter « vraiment » représente un gain de temps considérable : un collaborateur qui s'est senti écouté et donc considéré sera plus enclin à participer à l'action collective. Le questionner de façon à comprendre quelle est précisément sa demande ou sa problématique fait gagner un temps précieux à chacun.

*« Écouter, c'est pourtant ce qu'il y a de mieux pour bien s'entendre. »
Beaumarchais*

Questionner avec le métamodèle

Outil linguistique de questionnement, le métamodèle vise à retrouver les informations concrètes cachées derrière les généralisations, les sélections, les distorsions.

En effet, ces pièges involontaires du langage conduisent le plus souvent à des malentendus ou à la déformation collective des événements, comme peuvent en témoigner les adeptes de la machine à café ! Bruits de couloir, interprétations non vérifiées, l'histoire des entreprises ne manque pas d'exemples de situations devenues inextricables à partir d'une imprécision de départ. Le terme « malentendu » prend ici tout son sens !

Le langage et l'expérience n'obéissent pas aux mêmes règles :

- Le langage admet la négation, alors que nous ne pouvons pas ne pas voir, entendre, ressentir.
- Le langage est structuré, alors que l'expérience est constituée de différents paramètres qui interviennent simultanément.
- Le langage est un code, il n'est pas l'expérience : le même mot (code) peut recouvrir des sens différents pour chacun d'entre nous.

Les généralisations

« C'est toujours comme ça, rien ne change jamais », « On ne peut pas résoudre ce genre de problème », « Personne n'est motivé », « Je n'ai jamais les bonnes informations. »

Les questions viseront à « dé-généraliser » le propos et à modifier les références de l'interlocuteur : « Y a-t-il eu des moments où c'était différent ? », « Quels changements aimeriez-vous voir se produire ? », « Quand l'équipe est-elle motivée ? Comment le manifeste-t-elle ? », « De quelles informations auriez-vous besoin actuellement ? »

Les sélections ou omissions

« C'est beaucoup moins bien », « Ils sont plus forts », « Il faut que ça change », « Le problème ici, c'est la communication », « Rien ne va plus. »

Les informations manquantes ou vagues obligent l'interlocuteur à « combler » les blancs à partir de sa propre vision des choses, de ses références personnelles qui ne sont pas celles du sujet. Le questionnement visera donc la recherche de précision : « Beaucoup moins bien que... ? », « Ils sont plus forts que qui, ou que quand ? », « Qui devrait changer quoi et de quelle façon ? »

Les distorsions

« Il ne m'estime pas », « Je vois bien que ça ne l'intéresse pas », « Sa froideur me décourage », « Quand nous nous serons trompés, nous n'aurons plus qu'à payer les pots cassés », « Il arrive souvent en retard, il se moque de nous. »

Les distorsions consistent à modifier la réalité en l'interprétant d'une certaine manière, ou à établir des équivalences, des liens entre deux éléments qui n'ont pas *a priori* de relation entre eux. Elles se présentent sous la forme d'équivalences :

$$X = Y.$$

Arriver en retard en réunion = se moquer de son travail.

Les inférences, ou déductions, sont également des distorsions : **X → Y.** Par exemple : « Une collaboratrice qui a un jeune enfant sera souvent absente. » Avoir un jeune enfant est un fait, être souvent absente est une déduction non vérifiée et tout à fait incertaine.

Autres formes de distorsions, les lectures de pensée : « J'ai bien vu (!) qu'il trouvait ma présentation intéressante. »

Et enfin, les présuppositions qui consistent à prendre pour acquis ce qui n'est qu'hypothèse : « Quand nous aurons trouvé la manière dont nous allons faire face aux difficultés du marché... » La pré-

supposition, c'est qu'il y aura des difficultés et que l'on trouvera la manière d'y faire face.

Le questionnement vise dans tous les cas à rechercher les faits et donc la précision : « Qu'est-ce qui te fait penser qu'il ne t'estime pas ? », « À quoi sais-tu que ça ne l'intéresse pas ? », « Quel lien fais-tu entre sa froideur et ton découragement ? », « Qu'est-ce qui te fait penser que c'est de la froideur ? », « Qu'est-ce qui montre qu'il y aura des difficultés ? »

N'oublions pas que le but, quelles que soient ces formes de dérivations linguistiques, est d'abord d'accorder l'attention nécessaire à son collaborateur (écoute, synchronisation, bienveillance), pour ensuite le conduire vers la précision et, quand c'est nécessaire, vers une vision différente des situations évoquées.

Quoi qu'il en soit, le leader se garde d'utiliser son questionnement pour piéger son interlocuteur. Toute forme d'ironie ou de remise en cause se soldera par la résistance et les difficultés relationnelles qui ne manqueront pas d'en découler.

L'attitude et le ton seront donc empreints de courtoisie et d'un désir sincère de comprendre le malaise, le découragement, parfois la colère, tout en orientant vers des conclusions plus appropriées aux objectifs visés.

Observer

Puisque la communication non verbale occupe une place importante dans nos échanges, il convient d'être attentif à l'ensemble des messages comportementaux et gestuels émis par nos interlocuteurs ou notre auditoire. Ces messages constituent un feedback dont le leader tiendra compte afin d'ajuster en permanence sa façon de communiquer.

Les bons communicateurs sont avant tout de bons observateurs, habiles dans l'art de repérer l'ensemble des indices non verbaux qui signifient « je m'ennuie », « comme c'est intéressant ! », « continuez », « je ne suis pas d'accord », etc.

Nous savons déjà que certaines attitudes sont la plupart du temps considérées comme étant des signes de fermeture ou d'ouverture, d'attention ou de désintérêt, de fatigue ou d'énergie, d'irritation ou de détente : bras ou jambes croisés, sourcils froncés, mouvement d'accueil des mains, tête penchée, poings serrés, mâchoires crispées, sourire.

Les choses ne sont cependant pas aussi simples dans la mesure où chaque personne dispose de ses propres codes non verbaux : les bras croisés peuvent signifier la fermeture ou la concentration, le sourire peut être accueillant ou ironique, les bras et mains ouverts peuvent signifier l'accueil ou l'impuissance...

Chaque personne n'étant comparable qu'à elle-même, nous apprendrons tout d'abord à poser des hypothèses quant à la signification de ses attitudes : mimiques, gestes, postures. Ensuite seulement nous pourrons confirmer ou infirmer ces hypothèses.

Les réactions non verbales du collaborateur constituent un feedback dont le leader peut tenir compte en se souvenant qu'il est inutile de continuer à faire ce qui ne marche pas. Prendre en considération les « retours » de son interlocuteur lui permettra de tenter éventuellement autre chose...

« *Observer est l'un des plaisirs les plus durables de la vie.* » Georges Meredith

Établir une bonne relation

Comment créer avec ses interlocuteurs un climat de sympathie, ce « penchant naturel, spontané et chaleureux de quelqu'un vers une autre personne, bienveillance, disposition favorable », selon la définition que nous propose le Larousse ?

Lorsque nous le ressentons, ce penchant nous permet en général de mettre en œuvre nos qualités de communicateur : écoute, attention à l'autre, détente, humour.

Hélas, nous n'éprouvons pas toujours de la sympathie pour notre ou nos interlocuteurs, quelles que soient les raisons de ce manque de disposition favorable.

C'est pourtant là que se trouve l'une des clés de la communication efficace que nous offre la PNL. En effet, l'absence de bienveillance constitue l'un des plus sûrs moyens de transformer notre interlocuteur en adversaire et d'entrer dans un « bras de fer » ou une escalade relationnelle dont ne sortirait aucun vainqueur. À l'opposé, créer un climat de confiance et de sécurité, c'est offrir à chacun les conditions d'un échange fructueux et donc efficace.

Les relations fondées sur ce que les auteurs de la PNL ont appelé « le rapport » permettent d'instaurer une interaction dans laquelle

chacun trouve sa place et sent son point de vue validé, à l'opposé de la « disqualification ».

Nous pouvons être en désaccord avec le comportement ou le point de vue d'une autre personne : sachons séparer ce qu'elle pense ou fait de ce qu'elle est. Gardons notre estime à nos interlocuteurs, quelle que soit leur position ou leur attitude. Un bon moyen de maintenir ce rapport est de se souvenir que tout comportement est sous-tendu par une intention positive : répondre au niveau de l'intention et non pas du comportement offre de plus grands choix stratégiques dans la communication et permet d'argumenter de manière appropriée.

Par exemple, votre collaborateur adopte une attitude défensive lorsque vous soulignez un point d'amélioration. L'idée est bien entendu de présenter ce point en y mettant les formes. Si son attitude ne change pas, demandez-vous quelle peut être, selon lui, l'utilité de ce comportement : peut-être se protéger par manque de confiance en lui ou éviter de se sentir dévalorisé à vos yeux... Si le comportement n'est pas adapté, l'intention est « bonne ». Personne n'aime se sentir dévalorisé, et chacun a besoin de se sentir en sécurité...

Créer les conditions pour un échange fructueux nécessite de rencontrer la personne sur son propre terrain, d'établir un climat de respect, d'ouverture et de confiance tel que celui qui existe lorsque le courant « passe » naturellement entre plusieurs personnes.

Il existe un moyen simple pour que « le courant passe » : la *synchronisation*. Ce point particulier est développé dans le chapitre consacré au coaching. Chacun de nous a pu expérimenter ce qui se passe lorsqu'une personne nous parle en posant sa main sur notre bras ou sur notre épaule alors que nous apprécions les attitudes plutôt « réservées » ! Nous avons besoin que notre interlocuteur respecte notre distance de confort. Autre exemple, si nous sommes détendus et que nous sourions, nous sommes déstabilisés par un visage sérieux. À l'opposé, nous nous sentirons « sur la même longueur d'onde » que celui qui reflétera notre attitude, celle-ci étant l'indicateur de notre état d'esprit à un instant donné. S'adapter, refléter en miroir les attitudes de nos interlocuteurs constitue un moyen efficace pour créer les conditions d'une communication fructueuse.

« Une grande partie du travail d'un orateur consiste à montrer un naturel qui crée, entre celui qui l'écoute et lui-même un courant de sympathie et de confiance. » Maurice Garçon

Se montrer flexible

Dans un système donné, c'est l'élément le plus adaptable, celui qui permet le plus grand nombre de mouvements, qui est le plus riche et le plus indispensable à ce système.

Rapporté au leadership et plus généralement à la communication humaine, cela signifie que *souplesse* et *adaptation à ce qui se passe*, ici et maintenant, nous permettent d'établir avec notre auditeur une relation sécurisante, propice à l'écoute et à l'échange.

À l'opposé, la rigidité conduit en général vers des prises de positions tranchées, chaque partie étant plus attentive à ce qu'elle va objecter qu'au message de l'autre !

Louis et Pierre à la pause-café

Louis et Pierre discutent de pied ferme en prenant leur pause-café.

- Cette année, on devrait voir la fin des problèmes de restriction des budgets de formation.
- Alors là, je ne suis pas d'accord du tout, cette année sera pire que les précédentes.
- Sûrement pas, il faut bien consommer les DIF.
- Tu plaisantes, les DIF, tout le monde s'en moque.
- N'importe quoi...

Et le bras de fer peut se poursuivre pendant des heures sans aucun résultat, si ce n'est l'irritation de chacun.

La flexibilité résulte d'un certain nombre de capacités :

- La capacité à *entendre et comprendre d'autres points de vue* que le sien. La carte n'est pas le territoire, notre vision du monde n'est pas le monde...
- La capacité à *se débarrasser de ses opinions toutes faites* pour découvrir ce qui se passe dans l'instant.
- La capacité à *tenir compte des attitudes* de nos interlocuteurs et à les considérer comme des commentaires intéressants.

- La capacité à *changer de stratégie* si ce que nous faisons ou disons ne produit pas les résultats escomptés.
- La capacité à continuer à faire ce qui marche !

Louis et Pierre à la pause-café (suite)

Reprenez notre exemple ci-dessus en adaptant ces principes.

- Ah, tu penses que ce sera pire ? Je voyais les choses un peu différemment. Qu'est-ce qui te fait penser cela ?
- Il faut bien consommer les DIF.
- Oui, ce serait l'idéal, en espérant que c'est le souhait général.

Le leader n'est pas forcément obligé de tomber d'accord avec chacun de ses collaborateurs mais il lui faudra s'adapter à son « modèle du monde » et utiliser le bon canal de communication de façon à faire passer son message.

Partant de l'hypothèse que chacun de nous aime être compris, sinon approuvé, la flexibilité un atout précieux dans tout entretien, favorisant l'attention et l'implication de notre interlocuteur.

« L'homme raisonnable s'adapte au monde, l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. » Beaumarchais

FIXER LES OBJECTIFS ET GARDER LE CAP

Fixer les objectifs

Pour s'adapter aux exigences et aux modifications de l'environnement professionnel, le leader et ses collaborateurs réfléchissent et agissent de façon à élaborer des stratégies efficaces qui seront traduites en actions.

Ces actions, pour être applicables, doivent être décrites sous la forme d'objectifs à atteindre et répondre à un certain nombre de « critères » dont on peut vérifier la satisfaction grâce à quelques questions qui permettront de valider ces objectifs.

Car en effet, il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va.

1. *Que voulons-nous ?* L'objectif doit être formulé affirmativement : ce que nous voulons et non pas ce que nous ne voulons pas. En effet, nous ne pouvons pas nous représenter le « ne pas » qui n'existe que dans le langage, mais pas dans l'expérience. Par ailleurs, l'objectif doit être précis, spécifique, quantifiable, mesurable. Un bon moyen de le vérifier : chacun peut-il voir l'objectif sur un écran de cinéma ?

2. *Cet objectif ne dépend-il que de nous ?* Nous pouvons difficilement atteindre un objectif dont la réalisation dépend d'autres personnes. En revanche, nous pouvons nous demander ce qui dépendrait de nous, ou de notre équipe, pour apporter notre contribution à un objectif qui concerne également d'autres partenaires. L'objectif commun sera alors le but à atteindre, et l'objectif individuel, dans sa réalisation concrète, dépendra de chaque collaborateur.

3. *Que nous apportera la réalisation de cet objectif ?* Une tâche n'est qu'une tâche tant qu'elle n'est pas reliée à quelque chose de plus important. Cette question permet de vérifier la motivation, celle-ci se situant au niveau logique des croyances et des valeurs.

4. *Dans quel contexte, quel environnement voulons-nous atteindre cet objectif ?* Nos comportements, nos actions s'inscrivent dans un environnement : où, quand, avec qui ? Un objectif peut être approprié dans un environnement et pas dans un autre.

5. *Cet objectif est-il « écologique » ?* Respecte-t-il les avantages de la situation présente, pour soi, pour les personnes impliquées dans le changement ? Peut-il présenter des inconvénients, pour soi ou pour d'autres ? Si c'est le cas, sommes-nous prêts à en assumer les conséquences ou devons-nous modifier notre objectif ?

6. *Qu'est-ce qui nous empêche d'atteindre cet objectif ?* Quels sont les obstacles, internes ou externes, par exemple les contraintes liées à l'environnement, les croyances limitantes ou les craintes ?

7. *De quoi avons-nous besoin pour atteindre l'objectif ?* De quelles ressources internes (calme, dynamisme, confiance...) ou externes (conseils, formation, informations...) devons-nous disposer ?

Ce modèle est applicable à soi-même, en tant que leader, et en équipe afin de passer d'une vision partagée à des objectifs mesurables et donc atteignables.

Cette stratégie de réflexion permet généralement de mettre en évidence les « freins » ou résistances au changement, celles-ci étant

l'expression d'une crainte qui pourra être formulée dans un climat d'écoute et de bienveillance.

La réunion de Christophe

L'équipe a rencontré des difficultés dans la transmission des informations concernant les clients que plusieurs ont en commun. Christophe organise une réunion afin de résoudre ce problème. Dès le début de la rencontre, Francis prend la parole :

Francis – Il faut absolument que la communication passe mieux.

Christophe – Qu'est-ce qui dépend de nous pour atteindre ce résultat ?

Arnaud – Qu'après chaque rendez-vous avec un client, celui d'entre nous qui gérait ce rendez-vous envoie un e-mail aux autres pour donner les informations : ce qui a été conclu.

Christophe – Qu'est-ce que ça permettra ?

Chacun participe à la réflexion et conclut que les bénéfices seront : la cohérence des actions, la crédibilité de l'équipe et un gain de temps et d'efficacité.

Christophe s'adressant à l'équipe – Cela vous paraît-il réalisable ? Et si oui, dans quels délais le ferons-nous ?

Tout le monde tombe d'accord après un court échange sur le côté réalisable de l'objectif. L'e-mail sera envoyé tout de suite après l'entretien pour éviter la déperdition d'informations importantes.

Christophe – Peut-il y avoir des inconvénients à envoyer les informations tout de suite après chaque rendez-vous ?

Julie – Il ne faudrait pas que ça remplace les coups de fil où on peut donner plus de détails que dans l'e-mail.

Nouvel échange : l'e-mail contenant les conclusions sera envoyé aussitôt après le rendez-vous, et l'échange continuera par téléphone, à l'initiative de celui qui aura à rencontrer le client la fois suivante.

Christophe – Bien, qu'est-ce qui nous empêche de le faire ?

Guillaume – Sûrement de ne pas prendre le temps de se poser trois minutes !

Christophe – Bon, et de quoi avons-nous besoin pour cela ?

Réflexion de tous, d'où il ressort que courir d'un rendez-vous à l'autre en prenant le risque de ne pas transmettre les informations est plus dommageable que de « perdre » trois minutes à envoyer celles-ci après chaque rendez-vous.

La réunion n'aura pas duré plus d'un quart d'heure : le « plan » de réflexion était clair dans la tête de Christophe et... ce qui se conçoit bien s'énonce clairement !

Garder le cap

Le cap est donné par la vision partagée, le projet, les buts à atteindre, les objectifs, afin de naviguer, parfois en tirant des bords, mais sans perdre de vue la destination.

La PNL offre quelques savoir-faire indispensables pour que leader et collaborateurs gardent le cap malgré les obstacles et les imprévus, comme l'illustre l'histoire suivante.

Julien et les rochers

Julien vient de passer et de réussir les concours d'entrée dans de grandes écoles. Épuisé par de longs mois de travail intensif, il décide de se refaire une santé en partant quelques jours, seul, dans un petit port breton. Arrivé... à bon port par une belle soirée d'été, il tombe sur une annonce affichée sur la porte du petit bar *La Marine* : le père François propose d'aller pêcher en mer au petit matin. Rendez-vous à 5 h 30 pour les amateurs. Après une petite hésitation, curieux, François se décide, il ira.

Le lendemain matin, le voici donc sur le port. Il s'approche de la seule barque prête à partir, se présente au vieux marin qui, silencieux et tirant quelques bouffées de sa pipe, lui adresse un petit signe de la main, l'invitant à sauter dans la barque. Et les voilà partis pour deux heures de pêche silencieuse, ce qui convient tout à fait à Julien, au point qu'il renouvelle l'expérience le lendemain matin, et le surlendemain.

Le quatrième matin, Julien est réveillé bien avant l'heure par le crépitement de la pluie, le souffle du vent. Inquiet, il finit par se lever et se rendre sur le port, persuadé que le père François ne prendra pas la mer aujourd'hui. Eh bien si ! Il en faut plus pour décourager le vieux marin. N'y tenant plus, au bout de quelques minutes d'une navigation mouvementée, Julien finit par s'écrier : « Mais comment pouvez-vous savoir où sont les rochers par un temps pareil ? ». Laconique, le père François lui lance : « Je n'ai pas besoin de savoir où ils sont, j'ai seulement besoin de savoir où ils ne sont pas ! »

Le cadrage proposé par la PNL permet à l'équipe de garder le cap, le rôle du leader étant de rappeler régulièrement les objectifs, de recentrer les énergies autour de ces derniers, de vérifier la pertinence des moyens mis en œuvre, de solliciter les ressources de chaque collaborateur, de donner le sens des actions entreprises.

« Par-dessus tout, ce que nous devons comprendre, c'est qu'un objectif ou un but ne peuvent être attrayants que s'ils sont reliés à nos aspirations profondes et que la poursuite de ces motivations fondamentales est indispensable au maintien de notre estime de soi. » Robert Dilts

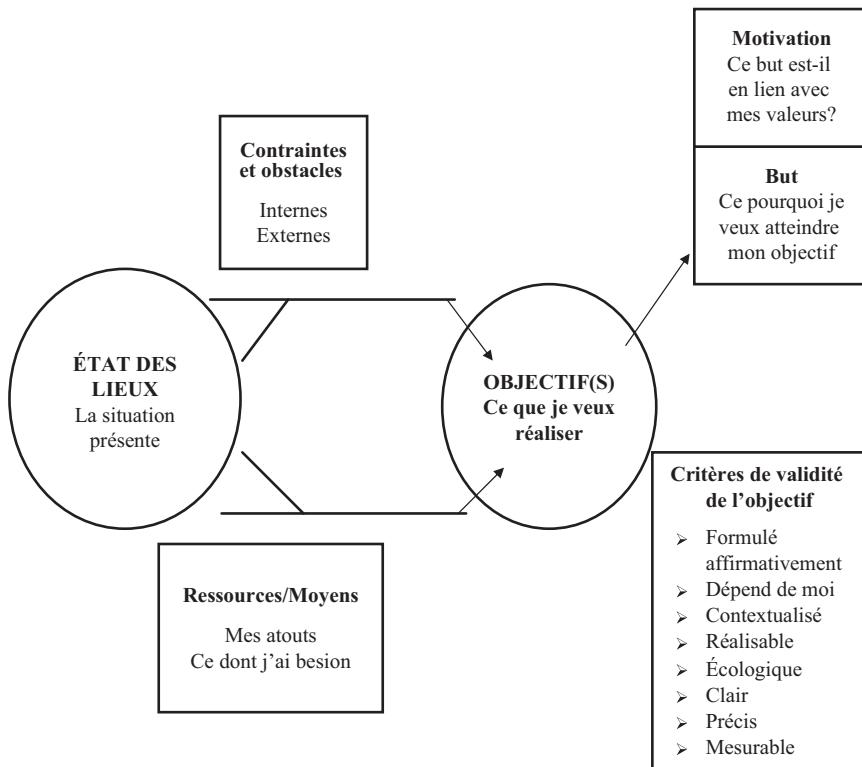


Figure 4 – L'objectif

MAINTENIR SON ÉQUILIBRE ET SON IMPACT

Pour un bon équilibre dans l'exercice du leadership

Un « état interne », ainsi que le nomme la PNL, se définit comme étant la partie ressentie de notre expérience à un instant donné.

Nos états internes sont comparables à des signaux dont la fonction serait de nous alerter sur la signification d'une expérience, significa-

tion bien sûr tout à fait subjective puisqu'elle dépend de notre interprétation de la situation dans laquelle nous nous trouvons. D'une part, nous ne prêtions pas attention aux mêmes éléments d'une situation, d'autre part, chacun de nous interprète différemment un même événement, du fait d'un système de croyances très personnel. Nous comprenons alors qu'il est parfois bien difficile de s'entendre !

Fatras d'informations ou réelle signification ?

Par exemple, la manière dont Philippe explique à tout nouvel arrivant dans l'équipe l'histoire de l'entreprise est interprétée par Gaëtan comme « un fatras d'informations inutiles » alors que les collaborateurs recrutés ces deux dernières années trouvent cette démarche au contraire très fructueuse car « donnant du sens à ce qu'on fait ».

Notre perception et notre interprétation donnent lieu à ces fameux signaux que sont nos états internes : joie, peur, tristesse, colère, ennui, et toutes les variations autour de ces thèmes de base. Pour citer quelques exemples : la frustration, l'enthousiasme, l'ennui, l'anxiété, l'impatience, le plaisir, l'amusement...

Pour Henri Laborit, dont les travaux sont illustrés dans le film *Mon oncle d'Amérique*¹, *l'adaptation de nos émotions à nos objectifs est fondamentale*. Certains d'entre nous connaissent les effets dévastateurs de la peur ou de la colère non maîtrisées, là où l'assurance et le calme auraient permis d'avoir une attitude appropriée.

Quand la colère submerge...

Très calme lorsqu'il a fallu évacuer les bureaux en catastrophe lors du déclenchement de l'alarme incendie, Claude, responsable d'un service financier, perd ses moyens dès qu'il lui faut prendre la parole devant plus de trois ou quatre personnes.

Marie sait qu'elle devient très cinglante dès que quelqu'un ne semble pas comprendre immédiatement ce qu'elle lui explique. Son impatience rend d'ailleurs ses explications... pas toujours lumineuses, elle en convient.

Nous pouvons agir directement sur nos émotions : la PNL propose des techniques permettant d'intervenir dans ce sens, soit pour se doter d'un état émotionnel adapté à une situation particulière, soit pour neutraliser une émotion inadéquate ou encore pour se

1 Film d'Alain Resnais (1980).

dissocier d'un stimulus identifiable. Nous détaillons ces différentes possibilités dans le chapitre consacré au coaching.

Notre propos portera ici sur l'importance d'élargir son champ d'interprétation : en effet, *c'est le sens que nous attribuons à un événement qui nous pose problème bien plus que l'événement lui-même*.

Ainsi si X (X étant *le retard d'un collaborateur en réunion*) prouve et ne prouve que Y (Y étant : *il n'est pas respectueux*), alors X (*la situation*) devient un stimulus répétitif et Y (*l'interprétation*) entraîne l'émotion (*colère*) qui devient elle-même un réflexe non maîtrisé.

Le risque devient alors de « recruter » les preuves que nous avons raison de croire ce que nous croyons.

De même que la flexibilité comportementale est un atout en matière de leadership, l'élargissement de ses choix d'interprétation donne au leader une plus grande souplesse émotionnelle et donc une meilleure adaptabilité relationnelle.

Choisir ses interprétations et donc ses émotions procure l'autonomie nécessaire à un management éclairé, en opposition à la « dépendance émotionnelle » de celui qui a le sentiment que « c'est plus fort que lui ».

La clé de cet élargissement : et si X prouvait autre chose que Y ? Un bon exercice d'auto-entraînement : chercher toutes les interprétations possibles à partir d'un stimulus.

Les retards de Franck

Patricia – Je ne supporte plus les retards de Franck quand nous avons rendez-vous.

Charles – Comment interprètes-tu ces retards ?

Patricia – Il se fiche de moi.

Charles – Est-ce que ça pourrait vouloir dire autre chose que se moquer de toi ?

Patricia, après hésitation – Euh ! Peut-être qu'il abat un travail fou et court partout.

Charles – Bon, et s'il y avait encore d'autres raisons ?

Patricia – Eh bien, il a, je pense un problème d'organisation. Je reconnais qu'il ne lésine pas sur son temps quand il s'agit de rester plus tard...

Cette démarche permettra sans doute à Patricia de « freiner » avant d'atteindre un seuil de tolérance. En interprétant la situation différemment, elle sera peut-être plus en mesure de modifier son émotion et d'en parler calmement à Franck.

Estime de soi, confiance en soi et leadership

Peu favorisée par l'éducation judéo-chrétienne et le système scolaire, la notion d'estime de soi est devenue peu à peu une préoccupation majeure dans le monde de l'éducation, avant de gagner celui du travail. En effet, force est de constater que son déficit engendre des problèmes dont il n'est pas toujours facile de maîtriser les conséquences : rivalités, domination, soumission, harcèlement, *burnout*, manque de reconnaissance, dépression, somatisations.

La liste est longue et les nombreux exemples que nous rencontrons dans l'accompagnement professionnel illustrent le plus souvent les méfaits du manque d'estime de soi et de confiance en soi, en particulier dans le leadership.

En effet, l'attitude du leader vis-à-vis de ses collaborateurs, sa crédibilité, son charisme, sa façon de susciter motivation et implication sont proportionnelles à son degré d'estime de lui-même, et donc d'estime des autres, clés de la réussite.

Voici quelques définitions nous permettant de différencier l'estime de soi de la confiance en soi, empruntées à Josiane de Saint Paul.

- L'estime de soi est le résultat d'une évaluation de nous-mêmes, le degré auquel nous estimons notre valeur personnelle ou la réputation que nous avons auprès de nous.
- La valeur personnelle ne dépend ni de nos réalisations, ni de nos succès ou de nos erreurs, ni des aléas de la vie. C'est un « donné » de base, « un cadeau de la vie ». L'estime de soi ne devrait donc pas en dépendre et chaque enfant qui vient au monde devrait pouvoir en bénéficier.
- La confiance en soi est le sentiment éprouvé par une personne qui sait qu'elle peut compter sur elle pour faire face aux circonstances ou aux défis de la vie.
- Agir est une condition nécessaire à la confiance en soi : nous avons besoin de nous prouver que nous pouvons effectivement faire face, transformer les difficultés en opportunités d'évolution et de progrès.

« Souvenons-nous aujourd’hui du sens premier de la confiance en soi, synonyme de la confiance dans le bon fonctionnement de notre esprit et dans notre aptitude à penser. Par extension, c'est aussi la confiance dans notre aptitude à apprendre, à faire des choix adéquats, à prendre les décisions appropriées et à gérer le changement. Une telle confiance est à l'évidence une valeur de survie. »

Nathaniel Branden

Un nouveau modèle de leadership intégrant les qualités propres aux individus et à leur identité nécessite chez chacun une estime de soi suffisamment solide pour accepter d’acquérir les compétences relationnelles nécessaires, sans se sentir « diminué » d’avoir à apprendre ce qu’il ne sait pas faire. Le leader est à ce titre une référence.

Trois postulats permettent de gérer les situations délicates dans l’entreprise :

1. L’erreur est une occasion d’apprendre.
2. L’échec est une étape sur le chemin de la réussite.
3. Nous ne sommes pas ce que nous faisons.

Les compétences découlant d’une bonne estime de soi :

- Savoir dire : ce qui est, les faits, sans accuser la personne.
- Savoir demander : une précision, un travail supplémentaire, un signe de reconnaissance...
- Savoir remercier : pour un service rendu, un investissement plus important...
- Savoir donner, en particulier des marques de reconnaissance...
- Savoir refuser : une demande irréaliste...
- Savoir accepter, en particulier de l'aide, des compliments, des feedbacks...
- Savoir différencier le comportement et la personne : parler des actes (ce qui a été fait) et non pas de « l'être ».
- Savoir s'affirmer sans agressivité ni compromission.
- Savoir faire confiance, notamment dans la délégation.
- Savoir repérer et encourager les compétences de ses collaborateurs.

Un autodiagnostic de ses points forts et de ses manques en matière d’estime de soi sera le plus sûr moyen de favoriser l’écoute et la réceptivité de ses interlocuteurs. La manière dont le leader donne un feedback est révélatrice de son estime de lui et de celle de son collaborateur.

Savoir apprécier, donner un feedback

Le terme « apprécier » revêt une double signification selon le contexte dans lequel il est employé :

- Évaluer : on apprécie une distance, un risque ou un avantage.
- Estimer, « goûter », reconnaître du mérite, selon la définition du Larousse : on apprécie un travail, une personne, un bon repas.

Cette double définition se rapporte aux compétences nécessaires à la pratique du feedback, dans le rôle du leader.

1. *Évaluer*, dans ce rôle du leader, c'est observer les actions et leurs résultats, compte tenu des objectifs, en gardant à l'esprit l'adéquation entre les différentes stratégies mises en application et la vision partagée. Les interventions du leader portent sur les faits et en aucun cas sur la personne, elles sont sous-tendues par la bienveillance... qui n'est pas la complaisance.

Le feedback est délivré essentiellement sous la forme d'un questionnement permettant aux collaborateurs de « rectifier le tir » pour atteindre la cible dans les conditions décidées par tous.

Le leader intervient au bon moment, parfois dans l'urgence, et ses questions ont pour fonction d'éclairer les éléments incertains du projet. Il évalue alors l'état présent en fonction des enjeux (par exemple les délais), des risques et des bénéfices. Cette étape, pour être franchie avec succès, implique de la part des collaborateurs une acceptation des questions et des propositions du leader. Le degré d'estime de soi de ces derniers conditionne leur réceptivité et leur motivation à « faire mieux ».

2. *Estimer*, c'est reconnaître ce qui a été effectué avec succès et manifester cette reconnaissance par des commentaires positifs soulignant les forces et les perspectives. Les compliments, car c'est de cela qu'il s'agit, sont délivrés eux aussi au bon moment, c'est-à-dire le plus tôt possible après l'action performante, et sans restriction. En effet, « *il est difficile d'accepter des fleurs si l'on s'attend à recevoir le pot en pleine figure!* » (Dennis Kinlaw).

L'*appréciation finale* reprend l'ensemble des étapes et comporte des félicitations qui peuvent également porter sur les qualités que le collaborateur a manifestées pendant le déroulement du processus. Rappelons que le temps prévu pour l'appréciation finale est aussi

important que l'ensemble des étapes précédentes : il conditionne en effet la motivation des individus et des équipes pour s'engager dans de nouvelles actions, une fois « fêté » le succès de celle-ci.

L'appréciation, qu'il s'agisse du suivi ou de la reconnaissance finale, remplit trois fonctions essentielles :

1. Entretenir une relation de confiance et de sécurité entre manager et collaborateurs, le premier restant présent et vigilant, les seconds manifestant leurs compétences et leur engagement.

2. Permettre de rectifier la trajectoire si celle-ci dévie par rapport à la cible.

3. Encourager la réitération des comportements efficaces et l'amélioration de la performance.

Ainsi, chaque partie a non seulement le sentiment, mais aussi la preuve qu'elle exerce une influence sur la conduite du projet et que cette influence est reconnue, ce qui constitue un des piliers de l'engagement.

Comment construire un entretien d'évaluation dont l'enjeu est la réceptivité du collaborateur et son engagement à « rectifier » ce qui doit l'être ?

La PNL propose un feedback en trois étapes :

1. *Première étape* : il s'agit de présenter les réussites en termes concrets, en tenant compte des objectifs que le collaborateur avait à atteindre et dont la réalisation ne dépendait que de lui. Qu'il s'agisse de résultats « chiffrés » ou d'une amélioration de ses relations avec les autres collaborateurs, les points positifs seront factuels, illustrés s'il y a lieu, par des exemples.

2. *Deuxième étape* : introduite par « *et* » et non pas par « *mais* », cette étape présente les pistes d'amélioration, de manière tout aussi précise, sous la forme d'objectifs à atteindre et donc d'actions. Cette étape permet de réfléchir aux moyens appropriés d'améliorer ce qui doit l'être, dans la continuité de ce qui a déjà été réalisé.

Certains d'entre nous se souviennent des annotations de leur carnet scolaire : « en progrès... *mais* peut encore mieux faire ! » Nous aurions sans doute préféré : « Paul ne fait plus que cinq erreurs en moyenne dans les dictées et, en restant silencieux pendant celles-ci, il réussira sans aucun doute à se concentrer et à améliorer encore ses résultats. »

3. Troisième étape : destinée à encourager la motivation, cette partie du feedback met l'accent sur les qualités du collaborateur, le leader le reconnaissant en tant qu'individu important dans l'équipe et concluant ainsi l'entretien de manière gratifiante. On peut par exemple souligner les qualités relationnelles du collaborateur, ou sa réactivité, ou son attention aux détails importants... Quoi qu'il en soit, il est essentiel que celui-ci se sente apprécié en tant que personne « qui compte ».

Bienveillance ne signifiant pas complaisance, la forme et le contenu d'un tel feedback permettent de faire la différence entre les réussites et les améliorations nécessaires, et de s'appuyer sur les premières pour mener à bien les secondes. Rappelons l'importance d'une attitude congruente et respectueuse, d'un langage affirmatif, précis et descriptif de la part du leader.

Un feedback utile est limité. Trop d'informations risquent de noyer le message. La précision, alliée à la concision, permet à chacun, leader et collaborateur, de cibler les éléments essentiels à l'atteinte des objectifs.

Il est sans doute superflu de souligner que le choix du moment a son importance : un collaborateur soucieux ou grippé sera sans doute plus difficilement réceptif. Il vaut mieux alors remettre le feedback à plus tard.

Ces critères étant respectés, la manière dont le collaborateur reçoit le feedback peut éclairer sur son degré d'estime de soi et constituer ainsi un « diagnostic » complémentaire. Citons quelques-unes des réactions possibles à l'évaluation et à l'appréciation :

1. Faible estime de soi :

- justifications
- refus d'entendre
- chantage
- abattement
- dévalorisation

2. Estime de soi :

- écoute
- intérêt

- questionnement en vue de mieux comprendre
- réflexion
- souplesse

Si les réactions du collaborateur se rapprochent du point 1, le leader rassure, rappelle l'objectif, reste factuel, précis et exerce une vigilance accrue... et sécurisante.

Si les réactions du collaborateur se rapprochent du point 2, le manager sait qu'il travaille en « copilotage » et que la vision est réellement partagée. Tout en restant présent, il sait que son copilote est autonome et que la vigilance peut s'exercer de manière plus souple.

Contrairement à certaines idées reçues qui laissent entendre que « si on encourage les gens, ils se reposent sur leurs lauriers », la reconnaissance constitue un levier essentiel pour pousser à l'action et à l'amélioration de la performance.

CONCLUSION

La vie professionnelle, et plus particulièrement la fonction de leader, peuvent être perçues et vécues comme un modèle d'addition des compétences des uns et des autres, des visions, des perceptions, des cultures, des genres, des générations, des rôles, des expériences.

Découvrir, parfois solliciter et encourager ces différences ne peut que favoriser un travail d'équipe riche dans lequel chacun a véritablement sa place et son rôle à jouer.

La clé réside peut-être dans la modélisation des atouts et compétences de ses partenaires pour enrichir son registre « naturel ».

Cela suppose certes un certain nombre de capacités, d'« intelligences » pour reprendre les travaux d'Howard Gardner concernant les intelligences multiples, au nombre de huit selon l'auteur. Parmi celles-ci, citons l'intelligence émotionnelle, l'intelligence intrapersonnelle et l'intelligence relationnelle. La combinaison harmonieuse de ces trois dispositions permet à chacun de nous de comprendre ce qui se passe en lui et de chercher à comprendre ce qui se passe chez l'autre. Notons une nouvelle fois que nous pouvons toujours apprendre et développer ce qui nous manque...

Une étude commandée par la NASA, soucieuse d'envoyer dans l'espace des équipes composées d'individus capables de fonctionner ensemble dans un espace restreint, sans heurts, se conclut par le constat suivant : c'est par la différence et la complémentarité qu'une équipe donne le meilleur d'elle-même, dans la relation, dans l'efficacité de son investissement et dans ses réactions.

Autrement dit, des personnalités différentes construisent des systèmes humains riches et flexibles car plus adaptables à l'environnement et à ses aléas, du fait de ces différences. Les possibilités d'actions et de réactions augmentent avec la diversité des « cartes du monde ». La condition est toutefois que la mission et les valeurs soient partagées et que chacun soit animé par le respect et la curiosité face à d'autres modes de pensée et de comportements que les siens.

3

PNL ET COACHING EN ENTREPRISE

NOTRE INTENTION n'est pas ici de proposer un manuel complet sur le coaching. Il s'agit de mettre en avant les liens entre la PNL et le coaching et de comprendre en quoi elle est indissociable du coaching. Il s'agit aussi de montrer comment un coach peut utiliser la PNL pour développer ses talents, savoir où il va, comment y aller et optimiser son efficacité pour le plus grand profit du coaché.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, définissons rapidement ce qu'est le coaching et quelles sont les caractéristiques qui le rapprochent de la PNL.

LE COACHING, SA PHILOSOPHIE ET LA PNL

Qu'est-ce qu'un coach ?

Pour *Le Petit Robert*, le coach est une « personne chargée de l'entraînement d'une équipe ou d'un sportif, un entraîneur ».

Il n'existe pas réellement de consensus à propos de la définition du coach et du coaching. Peut-être parce qu'il se pratique dans différents domaines. Nous vous proposons notre définition, celle-ci se référant au coaching en entreprise :

« *Le coaching est l'accompagnement personnalisé d'un individu ou d'une équipe en vue d'améliorer ses performances et son impact dans le domaine professionnel.* »

Dit autrement, il s'agit de libérer le potentiel d'un individu et le porter à un niveau optimal pour son plus grand bénéfice et celui de son entreprise.

Or vous vous souvenez certainement que, pour la PNL, chacun porte en lui les éléments nécessaires à son accomplissement. Il s'agit donc d'une tâche tout à fait réalisable !

Voici quelques caractéristiques essentielles du coaching, selon Dennis Kinlaw¹.

- Il permet d'atteindre des objectifs précis.
- Il définit les problèmes, c'est-à-dire la différence entre ce qui est et ce que l'on souhaite.
- Il suscite et entraîne l'engagement du coach par rapport à sa performance dans l'entreprise.
- Il suit un processus identifiable.
- Il est interactif.
- Il est structuré.
- Il se déroule dans le respect de chacun.
- Il permet d'établir et de maintenir une relation de travail positive entre le client, son leader et ses collaborateurs.
- Il requiert l'usage de techniques particulières de communication.

Ajoutons que la PNL offre un choix complet des techniques de communication indispensables à la pratique du coaching.

La PNL au service du coaching

Les techniques de communication de la PNL ont largement participé à son renom, du fait de leur efficacité. Pourtant, l'apport de la PNL dépasse très largement ce cadre. Elle offre en effet des outils permettant de déterminer clairement les objectifs visés, en s'assurant que ces derniers n'auront pas d'inconvénients et pourront être atteints dans les meilleures conditions. De plus, ainsi que nous l'avons expliqué précédemment, la PNL est une approche basée sur l'observation de nos processus mentaux et sur la manière dont nous percevons l'information, la filtrons, la traitons pour déboucher sur nos décisions et nos actions.

1 Kinlaw D. (1997). *Adieu patron, bonjour coach – Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Transcontinental Éditions.

Un coach qui maîtrise cette approche sera donc opérationnel pour aider le coaché à changer certaines de ses croyances, modifier les états internes qui le gênent et/ou les comportements qui ne débouchent pas sur les résultats attendus.

La PNL constitue donc une véritable ossature sur laquelle le coach peut s'appuyer pour concevoir une action de coaching dans son ensemble ainsi que pour planifier et dérouler chacune des séances elles-mêmes.

Même si ces caractéristiques de la PNL expliquent son affinité avec le coaching, elles ne constituent probablement pas la raison principale pour laquelle la PNL est essentielle au coaching. En effet, aussi bien formé qu'il soit, un coach ne sera un « bon » coach que s'il adopte une attitude appropriée à sa tâche. C'est cette attitude que Grinder et Bandler ont observée chez les premiers grands modèles (Satir, Perls, Erickson). Elle est résumée par un certain nombre de présupposés qui constituent une base sans laquelle, quelle que soit son expertise pour dérouler une technique PNL, un coach ne sera jamais dans le cadre de la PNL !

Les présupposés de la PNL sont donc indissociables de la pratique du coaching.

Les présupposés de la PNL

- *Notre vision du monde n'est pas le monde : la carte n'est pas le territoire.*

Nous savons maintenant qu'il est impossible d'établir un consensus sur ce qu'est la « réalité ». Notre perception n'est qu'une représentation que nous avons construite progressivement avec nos différents filtres biologiques culturels, personnels... Cette représentation que nous avons pu conforter grâce aux phénomènes de distorsion, de sélection et de généralisation constitue notre modèle du monde.

- *Chaque modèle du monde est unique.*

Dans la mesure où il n'existe pas deux représentations identiques de la réalité, chacun de nous possède un modèle du monde unique.

Cela signifie, bien entendu, que chaque coaché a sa représentation de la réalité, son modèle du monde, mais aussi que chaque coach possède, lui aussi, un modèle du monde qui lui est propre.

Il doit donc en être conscient, se montrer vigilant et repérer très vite ses propres filtres afin d'être ouvert à de multiples solutions dans ses entretiens avec son coaché. Un coach qui partage avec son coaché la croyance selon laquelle il est indispensable de rapporter ses dossiers professionnels à la maison pourra difficilement aider ce dernier à explorer des solutions différentes. On comprend aussi la nécessité pour un coach de se faire superviser dans sa pratique !

Si chaque modèle du monde est unique, cela signifie également que des problématiques identiques chez des coachés différents demanderont des réponses individualisées, c'est-à-dire différentes.

Exprimé autrement, nous pouvons dire qu'en l'absence de questions précises du coach et de réponses claires du coaché, le coach ne sait rien de la façon dont son client construit son problème et de la manière dont ce même client trouvera et appliquera sa solution. Le coach ne peut donc pas faire l'économie d'un questionnement approfondi. À ce propos, précisons qu'il n'est pas nécessaire de connaître le domaine d'intervention du coaché pour pouvoir l'aider, cela peut même constituer un handicap si le coach croit comprendre trop vite en projetant sa propre expérience.

- *Aucun modèle du monde n'est plus vrai qu'un autre, mais certains « marchent » mieux dans telle ou telle circonstance.*

Nous l'avons compris, il n'est pas question de chercher si le coaché a « raison » ou « tort », ce qui reviendrait à se poser en arbitre. En revanche, il est clair que son modèle du monde peut fonctionner de façon appropriée dans certaines situations et moins dans d'autres. De plus, ce qui a bien marché à un moment donné peut se révéler inapproprié dans un autre contexte.

Victor change ses habitudes

Jeune manager, Victor, qui venait d'assumer de nouvelles fonctions, a pu faire rapidement ses preuves en rapportant régulièrement du travail chez lui. Aujourd'hui, bien installé dans son poste, il n'a pas changé ses habitudes bien qu'il se plaigne d'être fatigué. Il est temps pour lui d'apprendre à faire autrement, s'il le souhaite bien entendu. Le rôle du coach est d'ouvrir un espace propice au changement, peut-être en aidant Victor à décoder différemment les informations reçues, les expériences vécues et/ou à prendre conscience des effets limitants du comportement actuel : « Et si vous faisiez autrement ? », « D'autres options sont possibles, à votre avis, lesquelles ? »

- *Il est plus intéressant de savoir « comment ça marche » que « pourquoi ça ne marche pas ».*

Aborder les choses sous cet angle constitue un atout majeur pour le coach qui opère sur une durée de temps réduite et un nombre de séances limitées.

Ce principe d'action permet d'orienter le coaché vers ce qu'il veut et sur la façon dont il faudrait qu'il s'organise pour arriver à ses fins. Il est également possible de l'orienter vers ce que font les personnes qui réussissent ce que lui-même veut faire.

- *Tout comportement a une fonction utile.*

Postuler et expliquer au coaché que tout comportement est sous-tendu par une intention positive présente des avantages certains. Tout d'abord, le coach peut obtenir ainsi des informations qu'il n'aurait sans doute pas eues s'il n'avait pas cherché à savoir quelle est l'intention positive des comportements de son client. De plus, cette hypothèse de travail lui permet de porter un regard bienveillant sur ce client et de maintenir ainsi à l'égard de celui-ci une attitude de compréhension et de tolérance.

Même s'il est peu probable de trouver un coach qui penserait qu'une telle attitude n'est pas nécessaire, il n'est pas rare d'en entendre certains exprimer combien il leur est parfois difficile de rester bienveillants avec des gens trop différents d'eux-mêmes. Rappelons que la supervision apporte une aide précieuse, en permettant de prendre le recul indispensable pour éviter les phénomènes de projection. De façon assez paradoxale, au cours d'une supervision, un coach révéla qu'il avait beaucoup de mal à supporter un client qu'il qualifiait de « rigide et intolérant » !

- *Chacun d'entre nous possède les ressources nécessaires pour évoluer ou est capable de les acquérir.*

Il s'agit là d'un des fondamentaux de la PNL et du coaching : les ressources existent chez le coaché.

Le coach sait qu'il n'est pas là pour trouver les solutions à la place de son client. Il sert de guide et de révélateur pour aider celui-ci à entrer en contact avec des ressources qu'il utilise probablement sans problème dans d'autres circonstances. Le coach pourra alors lui permettre de mettre en œuvre ces ressources dans le nouveau contexte, en tenant compte de l'objectif que le client a lui-même

fixé. Au cas où le coaché penserait qu'il ne possède pas les ressources dont il aurait besoin, le coach pourra l'aider à en développer de nouvelles, par exemple en modélisant un expert.

- *Il n'y a pas d'« échec ». L'erreur est un feedback et une étape sur le chemin de la réussite.*

Dans certaines circonstances, le coach aide le coaché à prendre conscience de ce qui n'a pas marché ou de ce qui ne marche plus. C'est précisément cette prise de conscience qui va lui permettre d'identifier de nouvelles solutions, de les tester et de les aménager si nécessaire. Qu'a-t-il appris de nouveau à partir de cet « échec » ? Qu'aurait-il pu faire de différent ? Grâce à ce processus, le client progresse, développe son potentiel, accroît son impact, gagne en autonomie et renforce son estime de soi. Ainsi, on peut dire que l'échec bien compris constitue une opportunité de réussite, en devenant un moyen d'identifier de nouvelles solutions.

Victor change ses habitudes (suite)

Victor, notre manager qui ne rapporte plus de dossiers chez lui depuis une semaine, se trouve débordé le lundi suivant. Déçu par les résultats de son nouveau comportement, il réalise alors qu'il doit cesser de résoudre les problèmes de ses collaborateurs et réorganiser son service. La mise en place de ces changements constituera l'étape suivante du coaching.

- *La meilleure attitude pour atteindre les objectifs poursuivis est une attitude de confiance et de respect vis-à-vis de soi-même et d'autrui.*

Il est clair que seule une attitude de respect peut induire un climat de confiance mutuelle. Fondamentale, cette valeur de respect conditionne la liberté d'expression du coaché. En se plaçant dans une position d'ouverture et d'acceptation, sans jugement, le coach instaure une relation dans laquelle coach et coaché s'enrichissent mutuellement et créent les meilleures conditions pour atteindre les objectifs poursuivis.

Par ailleurs, pour que ce processus puisse se mettre en place, il est important que le coach jouisse d'une estime de soi suffisante, se respecte et se fasse confiance. Bien entendu, la confiance que le coach peut se faire dépend étroitement de sa formation et du travail personnel qu'il a effectué. On ne s'improvise pas coach !

LES OUTILS DE LA PNL DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Parmi tous les outils qui permettent au coach de faire preuve d'efficacité, nous avons effectué une sélection et retenu les « incontournables ». En effet, beaucoup d'autres méthodes et techniques de la PNL peuvent être utilisées, si on les adapte au coaching. Vous trouverez dans les autres chapitres de nombreux exemples tout à fait transposables à ce contexte.

Faciliter la communication pendant l'entretien

De la même façon que le leader, le coach doit avant tout être un bon communicant pour gérer au mieux la relation avec son coaché. Il doit donc maîtriser tous les savoir-faire nécessaires à l'établissement d'une bonne communication. Ces savoir-faire sont précisément ceux qui ont été développés par la PNL.

Un rappel de ces savoir-faire présentés dans le chapitre portant sur le leadership :

- Savoir établir un bon rapport.
- Savoir écouter.
- Savoir observer et calibrer (reconnaître ce qui a été fait et observé précédemment).
- Savoir questionner de façon précise.
- Savoir faire un feedback.

Notons que, même si elles ne citent pas forcément la PNL, la plupart des formations au coaching enseignent l'ensemble de ces compétences, ce qui montre bien l'importance de ces dernières dans l'exercice du métier de coach.

Par ailleurs, dans la mesure où tous ces savoir-faire sont indispensables dans la fonction managériale, il est capital que le coach en ait une maîtrise parfaite afin d'identifier les manques éventuels chez son client. La nécessité de travailler à ce niveau est plus fréquente qu'on ne le pense.

Enfin, certaines formations au coaching mettent l'accent sur la complexité des situations et sur la nécessité de prendre en compte de

multiples « niveaux ». Sans prétendre que toutes les situations sont simples, nous attirons l'attention sur le fait que s'attacher à donner d'abord au coaché les techniques de base permet de résoudre beaucoup plus de situations complexes qu'on ne pourrait l'imaginer à première vue. Il sera temps, ensuite, de chercher ce dont il a besoin pour résoudre ce qui reste à résoudre.

Obtenir des résultats rapides et des « premières victoires » permet d'ailleurs au coaché de retrouver sa motivation et d'avancer ensuite à pas de géant.

Assimilées et mises en pratique, les techniques de communication sont d'excellents agents des premières victoires.

La difficulté managériale de Vincent

Vincent est directeur d'unité dans un grand groupe de distribution depuis de nombreuses années. Aujourd'hui, il sent qu'il perd le contrôle de son équipe et décide de se faire coacher.

Il dit qu'il est débordé par son nouveau bras droit. Ce dernier « lui mange la laine sur le dos ». Il n'a plus d'idées et ne sait pas comment rebondir. Il veut réfléchir à une nouvelle orientation pour son équipe.

Très rapidement, le coach se rend compte que Vincent a de gros problèmes de communication avec son équipe. Pour lui, le temps est précieux et la communication ne sert qu'à délivrer les informations utiles pour le travail. Il ne veut pas perdre son temps et l'échange avec ses collaborateurs se limite aux strictes considérations professionnelles.

Jusqu'à l'arrivée de ce nouveau collaborateur, cette attitude n'avait pas l'air de poser de problèmes. En réalité, ce bras droit n'a pas de mauvaises intentions, il se trouve qu'il communique facilement. Il a ainsi « récupéré » toute la sympathie de l'équipe. Le malaise de Vincent vient du fait qu'il sent que les gens ont commencé à se détourner de lui.

En lui faisant prendre conscience de la nécessité d'installer une meilleure relation avec son équipe, le coach lui a permis de comprendre l'utilité d'une communication plus chaleureuse. Vincent a alors accepté d'apprendre à faire autrement et mis en place de nouveaux comportements. Il a ainsi retrouvé sa confiance et repris le leadership. C'est cette confiance retrouvée qui lui a permis d'avoir à nouveau des idées pour avancer et faire avancer son équipe vers un nouveau projet.

Des outils d'investigation de la demande

La détermination d'objectif

On ne dira jamais assez combien le premier entretien est important et la clarification de la demande du coaché indispensable.

« La technique d'analyse de la demande permet de débroussailler le problème du client et de préparer l'établissement du contrat sur des bases solides. Elle permet aussi de déceler les attentes irréalistes du client qui sont monnaie courante dans ce métier. » François Délivré

La détermination d'objectif telle qu'elle est pratiquée dans le cadre de la PNL est une réponse directement opérationnelle à ce qui constitue l'un des fondamentaux du coaching : l'analyse de la demande initiale du coaché. C'est également un outil de diagnostic pour choisir la ou les méthodes d'intervention.

Les critères pour un objectif bien formulé ont été développés *supra*, nous vous les remettons en mémoire.

- Formulé de manière positive.
- Dépendant de la personne.
- Contextualisé.
- Matériellement réalisable.
- Écologique.
- Clair, précis, mesurable.

Le questionnement permettant de vérifier ces critères est d'une efficacité stupéfiante.

Chacun d'eux a son importance et l'application rigoureuse des questions à poser, telles qu'elles sont préconisées par la PNL, conduit à une formulation concrète et précise qui permet à la machine de se mettre en route.

Le coach détermine ainsi avec le coaché ce que ce dernier veut réaliser concrètement. Plus l'objectif est clair, plus il a de chances d'être atteint.

Le SCORE au service du coaching

Le SCORE est une autre façon d'explorer la demande du coaché et de clarifier son objectif. Bien souvent, quand une personne démarre un coaching, les choses ne sont pas claires pour elle.

Dans un premier entretien, elle fait part au coach de toutes les idées qui lui viennent à l'esprit et qui semblent, selon elle, avoir un lien avec sa problématique : énormément d'informations sont ainsi livrées en vrac. Si ce processus est tout à fait courant et normal (il n'est pas surprenant que les choses ne soient pas classées dans la tête du coaché), il plonge souvent le coach dans la perplexité.

Les questions que ce dernier risque de se poser sont les suivantes :

- Par quel bout vais-je prendre les choses ?
- Quelles sont les informations pertinentes ?
- Comment faire pour classer tout cela, rendre les choses plus simples ?
- Que veut réellement ce client ?

Très rapidement, il lui faut débroussailler le terrain et se repérer face aux multiples informations qui lui ont été délivrées.

Pour l'aider dans sa tâche et classer ces informations afin de parvenir à déterminer un objectif clair et motivant, Robert Dilts a conçu un outil précieux : le SCORE.

Présentation du modèle SCORE

Il s'agit d'une grille simple composée de cinq « cases » ou espaces que le guide devra obligatoirement visiter. Quels sont ces espaces ?

S comme situation présente ou symptômes.

C comme causes.

O comme objectif.

R comme ressources.

E comme effet si l'objectif est atteint.

1. La situation présente ou symptôme

C'est l'aspect le plus évident et conscient de l'état présent.

Par exemple : « Je ne supporte plus mon supérieur hiérarchique, je suis stressé. »

2. Les causes

Les éléments qui, du point de vue du sujet, sont responsables de la création et du maintien du symptôme. Souvent moins conscientes que le symptôme mais pas nécessairement, les causes peuvent être passées, présentes ou à venir. X (la cause) entraîne Y (le symptôme).

Par exemple :

« Mon supérieur hiérarchique critique mon travail entraîne je ne le supporte plus. »
« J'ai un dossier difficile à défendre devant un client la semaine prochaine entraîne je suis stressé. »

3. L'objectif

C'est l'état désiré, ce qui prendrait place idéalement si le symptôme disparaissait. Bien entendu, il faut vérifier que l'objectif envisagé répond aux critères pour un objectif bien formulé.

4. L'effet recherché

C'est l'effet positif que la personne attend lorsque l'objectif sera atteint. C'est le résultat escompté en termes de but, motivation, valeurs qui la poussent à vouloir atteindre cet objectif.

5. Les ressources

Il s'agit des éléments nécessaires pour atteindre l'objectif. Les ressources présentes ou passées, internes ou externes, ne sont pas toujours conscientes ni toujours disponibles.

Les techniques de la PNL font partie des moyens pour installer les ressources.

Le coach doit explorer systématiquement tous ces espaces afin de récupérer l'ensemble des informations nécessaires.

Cette exploration cadrée est en même temps très complète puisqu'elle permet une investigation poussée de la situation présente et, surtout, de l'objectif. C'est comme si coach et coaché se dirigeaient à l'aide d'une feuille de route leur permettant de ne pas se perdre en chemin.

Cette méthodologie offre la possibilité de réaliser un recueil d'informations judicieux, d'opérer un classement méthodique et d'aboutir à une clarification d'objectif efficace avec un diagnostic à la clé.

Une séance de coaching avec Anne

Anne dirige une entreprise de 17 personnes dans le milieu des matériaux plastiques. Aujourd'hui, elle n'a pas vraiment l'impression d'être le patron. Elle expose sa demande :

Anne – Voilà, je dirige une entreprise de 17 personnes dans les matériaux plastiques. Je suis le PDG mais en fait, je n'assume pas vraiment mon rôle. Je n'ai pas d'autorité, mes collaborateurs n'exécutent pas mes consignes. C'est normal car ils ont été embauchés du temps de mon père. Oui, j'ai oublié de vous dire que c'est mon père qui m'a légué l'entreprise, enfin légué, pas vraiment, car il ne m'a pas donné

encore toutes les actions. De toutes les manières, c'est difficile dans ce milieu d'hommes de faire sa place quand on est une femme.

Le coach – Si j'ai bien compris le problème, c'est qu'aujourd'hui vous avez l'impression de ne pas assumer pleinement votre rôle de patron et vous constatez que vous n'avez pas assez d'autorité. En conséquence, vos collaborateurs ont avec vous un comportement qui ne vous convient pas.

Anne – Oui, tout à fait.

Le coach – Y a-t-il autre chose qui vous semble important ?

Anne – Eh bien, comme je n'ai pas l'autorité suffisante, ma sœur aînée qui travaille dans l'entreprise est odieuse. Elle lève les yeux au ciel quand je parle. Elle maugrée dans son coin. Elle refait toujours les mêmes erreurs parce qu'elle ne tient pas compte de ce que je lui dis.

Le coach – À votre avis, qu'est-ce qui fait que vous en êtes là ?

Anne – Oh oui, je sais ! Je pense que le fait que mon père m'aït légué l'entreprise y est pour beaucoup. La plupart des commerciaux ont été recrutés par lui et je n'ai pas encore su prendre ma place. Je suis une femme et ce sont des hommes et dans ce monde de l'usine, ce n'est pas facile pour une femme de diriger. Et puis, je pense aussi que je n'ai pas vraiment appris ce métier.

Le coach – Vous venez de me dire que vous n'avez pas encore pris votre place de PDG car c'est compliqué puisque c'est votre père qui a créé l'entreprise et que somme toute, vous n'avez jamais appris à diriger des équipes. Que voulez-vous pour vous et votre entreprise ?

Anne – Je veux tenir mon rôle.

Le coach – Qu'est-ce que c'est, selon vous, tenir votre rôle ?

Anne – Être dirigeant.

Le coach – Être dirigeant, de quelle façon par exemple ?

Anne – Le dirigeant, c'est celui qui fixe les règles de l'entreprise, donne les objectifs et s'assure de leur suivi.

Le coach – Est-ce que cela dépend de vous ?

Anne – Oui.

Le coach – Est-ce que c'est matériellement réalisable ?

Anne – Oui.

Le coach – Pouvez-vous me décrire le dirigeant que vous voulez être ?

Anne – Je fixe les règles. Je donne des objectifs. J'ai un comportement plus assuré avec mes collaborateurs.

Le coach – Imaginez que vous avez atteint votre objectif, que vous êtes réellement ce dirigeant. Qu'est-ce que cela vous apporte ?

Anne – Je tiens ma place.

Le coach – C'est important pour vous de tenir votre place ?

Anne – C'est extrêmement important car si je suis à ma place dans mon entreprise, je suis à ma place dans la vie.

Le coach – Formidable. Et si vous êtes à votre place dans la vie, qu'est-ce que ça vous donne d'encore plus important ?

Anne – Ma raison d'exister.

Le coach – Super. Est-ce qu'il y aurait un inconvénient pour vous à être à cette place de dirigeant ?

Anne – Non, aucun.

Le coach – Et pour vos collaborateurs ?

Anne – Ils vont peut-être avoir du mal au début. Mais au fond, je pense qu'ils attendent ça.

Le coach – Et pour votre père ?

Anne – Peut-être que cela va être plus dur pour lui car il a le sentiment d'avoir un pied dedans et c'est son bébé. Mais je crois que pour la bonne marche de l'entreprise, il vaut mieux que la situation soit nette et que ce soit moi qui assume ce rôle de dirigeant.

Le coach – De quoi avez-vous besoin pour tenir ce rôle ?

Anne – J'ai besoin d'avoir un comportement de dirigeant vis-à-vis de tous, y compris de mon père.

Le coach – Qu'est-ce que ce sera précisément ?

Anne – J'ai besoin d'apprendre à manager. Je ne connais même pas les règles de base ! Ce n'est pas ma formation d'origine.

Le coach – Et puis ?

Anne – Que je prenne une dimension plus stratégique dans le management de l'entreprise.

Le coach – Si je résume, vous avez besoin de travailler sur votre rôle de dirigeant en apprenant des règles d'organisation de l'entreprise, en apprenant à modifier vos comportements dans différentes situations et en intégrant une dimension stratégique dans le but d'être légitime et d'asseoir votre autorité ?

Anne – Oui c'est tout à fait ça.

À la suite d'un entretien de ce type, une proposition commerciale de coaching est faite en reprenant les différentes pistes explorées.

En plus de favoriser un recueil d'informations très méthodique, le SCORE est également un merveilleux outil d'écoute active.

Il peut aussi servir à accompagner un coaché dans sa démarche commerciale, comme en témoigne l'exemple suivant.

Un SCORE avec Antoine

Antoine est directeur informatique. Il a essentiellement travaillé dans le domaine du prêt-à-porter. Aujourd'hui, il est en recherche d'emploi. Avec son coach, il travaille sur la proposition écrite qu'il a faite à un futur client. Le coach lit cette proposition sur laquelle il ne voit que des chiffres.

Le coach – En lisant votre proposition, je me pose la question de savoir ce que le client vous a demandé. Quel est son objectif à terme ?

Antoine – À vrai dire, je ne sais pas trop ce qu'il veut, mais compte tenu du secteur dans lequel il travaille et du matériel dont est équipée l'entreprise, il doit avoir besoin de ça.

Le coach – Savez-vous quel était son objectif ? Ce qu'il voulait à court ou moyen terme ?

Antoine – C'est-à-dire, je ne sais pas trop, on a échangé de façon amicale et comme je connais le secteur, j'ai évalué moi-même ses besoins.

Le coach – Quelle est sa situation aujourd'hui ?

Antoine – Nous en avons peu parlé. Ce que je sais, c'est qu'il m'a contacté et qu'il a donc nécessairement des besoins en informatique et qu'il veut s'équiper d'un logiciel approprié.

Le coach – S'équiper ? Concrètement, qu'est-ce que cela représente dans son cas ?

Antoine – Eh bien, je ne sais pas vraiment ce qu'il a actuellement comme matériel.

Le coach – À votre avis, qu'est-ce qui fait qu'il ne s'est pas équipé ? Qu'est-ce qui l'en a empêché ?

Au fur et à mesure que le coach parle, Antoine s'agit, paraissant peu à son aise.

Le coach – Quand ce client aura son informatique, qu'est-ce que cela apportera à l'entreprise ?

Antoine – Euh... Je ne sais pas pour l'instant.

Le coach – A-t-il parlé des bénéfices escomptés ? Et y aurait-il un inconvénient pour lui à s'équiper ? Ou pour l'entreprise, ou pour des collaborateurs ?

Antoine reste encore un moment silencieux puis « éclate ».

Antoine – C'est incroyable, vous n'y connaissez rien en informatique et vous auriez pu faire une meilleure proposition que moi !

Le coach – Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

Antoine – Ce sont les questions que vous avez posées qui me semblaient pertinentes !

Le coach – Que diriez-vous de préparer votre prochain entretien avec ce client en utilisant ce questionnement ? Le voici :

- Quelle est la situation du client aujourd'hui ?
- Quelles sont les causes de cette situation ?
- Que veut le client ?
- Qu'est-ce que cela va lui apporter ?
- Quels peuvent être les inconvénients de ce changement ?
- De quoi a-t-il besoin ?

Ce sont des questions que vous pouvez poser à chaque entretien de prospection. C'est comme si vous aviez une grille pour classer les informations et que vous deviez remplir tous les espaces de cette grille avant de commencer à proposer quoi que ce soit.

Ainsi, en prêtant attention aux réponses, vous avez les informations nécessaires pour faire une bonne proposition et votre client aura vraiment l'impression d'avoir été écouté... et compris.

Comme vous l'aurez deviné, le SCORE permet de trouver de quoi le client a besoin plutôt que de lui proposer des solutions toutes faites et souvent inappropriées !

Le SCORE peut également être représenté sur des feuilles de papier (une lettre par feuille, chaque feuille se rapportant à une case) et disposé sur une table ou sur le sol. On « promènera » alors le client de case en case avec un crayon ou en lui demandant de se déplacer si les papiers sont posés par terre. Ces façons de procéder sont des options qui présentent l'avantage de permettre au coaché d'agir par lui-même et de mieux intégrer l'outil, surtout s'il tient lui-même le crayon ou s'il se déplace sur les cases !

En résumé, le SCORE est un excellent outil de recueil d'informations pour clarifier l'objectif et faire une proposition de coaching.

Des outils pour gérer ses états internes

Nous avons vu précédemment que nos états émotionnels exercent une influence capitale sur l'ensemble de nos comportements. Savoir gérer ses états internes est un atout précieux dans la vie professionnelle.

Quel coaché, au cours d'une mission, n'a pas eu besoin de substituer à un état interne limitant un état ressource ? Combien de coachés avons-nous rencontrés nous demandant de remplacer leur stress ou leur panique par un état de calme et de confiance en soi ! En effet, face à la perspective d'une conduite de réunion, la présentation d'un exposé ou un entretien avec sa hiérarchie, il n'est pas forcément aisément de se placer dans un état interne aidant, tout en restant attentif à son interlocuteur ou à son auditoire.

Par le biais des techniques de dissociation et d'ancre, la PNL offre des outils faciles à mettre en œuvre dans le cadre d'un coaching.

Imaginons un client très vite débordé par ses émotions dans son contexte professionnel. Il lui sera utile de se dissocier et de prendre du recul pour analyser la situation avec discernement et réagir correctement.

Or dire à la personne : « Calmez-vous » ou « Vous n'arrivez à rien en vous énervant » ou encore « Restez centré sur votre objectif » ne sert à rien. Bien au contraire, ce type d'exhortations produit souvent l'effet inverse de celui que l'on recherche.

Le coach sera beaucoup plus efficace en apprenant à son client la méthode qui lui permettra de prendre la distance nécessaire dès qu'il sera confronté à une situation qui le plonge dans un état émotionnel limitant son action.

La technique de dissociation : prendre du recul

Il s'agit de permettre au coaché de voir la situation « de loin », comme s'il était un observateur détaché, ou même en imaginant qu'il est une autre personne, pour regarder et analyser la scène.

Pour ce faire, on demandera au client :

- De voir la situation critique sur un écran. Il peut aussi regarder les choses « de haut », comme un observateur non impliqué.

- D'être en contact avec ce que ressent cet observateur neutre (par exemple du calme).
- De décider ensuite de la conduite à tenir.

La technique de l'ancrage : mobiliser des ressources aidantes

Dans d'autres circonstances, le coaché a besoin de ressentir un état particulier qui l'aide à se mobiliser pour un objectif précis.

Il est alors facile de lui faire retrouver le souvenir d'une scène où il a déjà éprouvé l'état interne qu'il aimerait ressentir dans la situation future. Nous voulons maintenant associer cet état interne désirable à la situation au cours de laquelle il lui sera utile.

Nous avons besoin de savoir que ce processus associatif que nous voulons favoriser est, en fait, un processus très naturel. Nous associons en permanence ! Ainsi, il nous suffit de revenir dans le lieu dans lequel nous ressentons une sensation de paix pour la retrouver immédiatement. Notre sensation est attachée au contexte dans lequel elle a vu le jour. Ce processus qui se produit naturellement peut aussi être reproduit volontairement pour favoriser une association désirable.

Comment procéder ?

- Demander au coaché de revivre en imagination la scène au cours de laquelle il ressent l'état ressource dont il a besoin. Il doit être associé et pleinement en contact avec cette ressource.
- Procéder à une association entre cette ressource et un geste, ou une parole.

Un ancrage avec Hervé

Hervé, jeune commercial, a un projet complexe à défendre devant un client très difficile.

Le coach – Si j'ai bien compris, vous avez bien préparé votre présentation et distribué les rôles entre les différents intervenants de votre équipe. Ce dont vous avez besoin pour défendre votre projet demain, c'est de ressentir un état de « pêche » comme vous venez de me le dire. Est-ce qu'il y aurait un inconvénient à ressentir cet état durant la présentation ?

Hervé – Non, aucun.

Le coach – Et qu'est-ce que c'est pour vous, « la pêche » ? Cela se manifeste comment ?

Hervé – La pêche, pour moi, c'est se sentir bien dans ses baskets, dans sa tête comme dans son corps, se sentir plein d'énergie, être vigilant et en même temps prêt à réagir, être attentif et capable d'anticiper, un peu comme dans un slalom...

Le coach – Dans quelle situation avez-vous déjà éprouvé ce sentiment de pêche ?

Hervé – Dans une situation professionnelle ? Ou bien, est-ce que ça pourrait être dans le domaine sportif ?

Le coach « calibre » le visage d'Hervé et remarque ses yeux brillants et son sourire lorsqu'il évoque le sport.

Le coach – Le domaine sportif, ça paraît vraiment bien : vous choisissez une situation dans laquelle vous avez éprouvé pleinement cette sensation telle que vous voulez la retrouver demain.

Hervé – Ce n'est pas difficile, je vais prendre mon dernier slalom à Avoriaz.

Le coach – Alors maintenant, je vous propose de prendre le temps de retourner à Avoriaz et de revivre ce slalom comme si vous y étiez. Vous voyez ce qu'il y a à voir, vous entendez ce qu'il y a à entendre et vous ressentez cet état de pêche... et quand vous ressentez cet état, vous choisissez de faire un geste discret par exemple fermer le poing, vous toucher le poignet, un geste que vous pourrez facilement reproduire... Je vous laisse le temps... Quand vous avez terminé, vous revenez ici.

Hervé ferme les yeux, sourit... et ferme son poing au bout de quelques secondes. Il reste ainsi encore une vingtaine de secondes, puis ouvre les yeux.

Le coach – Et maintenant, je vous propose de fermer le poing tout en vous plaçant, en imagination, en face de votre client, demain... Et de vérifier que vous ressentez cet état de pêche... tout en présentant votre dossier.

Hervé, au bout de quelques secondes – C'est super, je me sens sûr de moi !

Cette technique est tout aussi intéressante à utiliser en coaching d'équipe.

En général, en « *team building* » ou cohésion d'équipe, sont vécus et partagés des moments forts qu'il faut pouvoir garder en mémoire.

Il est alors judicieux d'ancrer l'état interne positif lié à ces moments pour permettre aux membres de l'équipe de reprendre contact avec cet état ressource quand ils en auront besoin dans leur quotidien.

Donner un nom à son équipe

Une équipe de 9 managers travaille sur sa mission et son identité. Après un temps d'échange prolongé, ils écrivent leur mission sur un tableau et éprouvent alors un grand sentiment de fierté. Le moment est intense. Le coach leur propose de donner un nom à cette équipe. Le nom trouvé est associé à cet instant privilégié et à l'émotion vécue.

Ainsi, chaque fois qu'ils voudront entrer en contact avec l'émotion qu'ils ont expérimentée et retrouver naturellement ce sentiment très fort de solidarité, il leur suffira de citer le nom de leur équipe.

Des outils pour voir les choses différemment et résoudre les conflits

Le monde de l'entreprise est en mutation profonde. Du fait de l'avancée des nouvelles technologies, le présent appartient presque déjà au passé.

Face à ce changement, aux restructurations, aux mutations, à la mobilité permanente, aux objectifs de plus en plus ambitieux, il est urgent de développer l'adaptabilité de l'individu.

La capacité de chacun à adopter le comportement efficace dans la situation dans laquelle il se trouve constitue un atout majeur pour l'entreprise.

Très souvent, nos clients éprouvent des difficultés à mettre en place de nouveaux comportements. Parfois, il suffit d'expliquer et de montrer pour qu'ils soient en mesure d'agir. Souvent, nous aurons besoin d'intervenir à un autre niveau, par exemple en leur permettant de poser un regard différent sur la situation, parfois en les aidant à se mettre à la place d'un collaborateur, d'un client ou d'un supérieur hiérarchique.

Le recadrage

Chacun a sa propre vision du monde. La façon dont nous interprétons les situations dépend de notre modèle du monde et nous

savons que ce dernier commence à se former dès notre plus jeune âge, qu'il est relativement stable et qu'il est constitué de toutes nos croyances. Ces dernières nous semblent évidentes et nous n'en changeons pas tous les matins ! Dans la mesure où nous agissons en accord avec ces croyances enregistrées, nous n'inventons pas un nouveau comportement chaque fois que nous sommes confrontés à une situation nouvelle. Nous nous référerons à ce que nous avons déjà fait dans une circonstance qui nous semble similaire.

Dans ces conditions, les comportements s'enclenchent automatiquement sans que nous y réfléchissions.

Les croyances de Marc

Par exemple, quand Marc était petit, il a appris et enregistré qu'il était poli d'arriver à l'heure.

Aujourd'hui jeune manager, il est hors de lui quand un client arrive en retard, même s'il ne s'agit que d'une dizaine de minutes. Il n'arrive pas à se raisonner, devient très désagréable et, bien sûr, son entretien ne se déroule pas dans les meilleures conditions.

Sauf événement majeur ou remise en cause par un tiers, il n'y a aucune raison pour qu'il s'interroge sur le bien-fondé de cette attitude qui lui semble « normale ».

Pourtant, nos croyances peuvent changer pour peu que nous soyons prêts à voir les choses autrement, c'est-à-dire à élargir et à nuancer notre vision du monde.

En PNL, le recadrage consiste à modifier la façon dont une situation ou une expérience est interprétée. Le recadrage place cette situation ou cette expérience dans un nouveau cadre, reconstruit, élargi. Recadrer, c'est permettre au coaché de réévaluer la situation de façon à y réagir différemment et à avancer vers ses objectifs. Le recadrage est un outil puissant que le coach peut utiliser de façon très conversationnelle.

Il existe deux formes de recadrages : le recadrage de contexte et le recadrage de sens.

Le recadrage de contexte

Une situation ne peut être évaluée en dehors du contexte dont elle fait partie.

Le recadrage de contexte développe cette idée et postule que toute situation, toute expérience, tout comportement peuvent être utiles dans un contexte donné.

Les croyances de Marc (suite)

Par exemple, Marc, notre jeune manager, peut considérer qu'il est important d'arriver à l'heure à ses propres rendez-vous, ou pour attraper un train ou un avion (contexte 1) mais que cela ne mérite pas de se fâcher quand ses clients ont un peu de retard (contexte 2).

Le recadrage de sens

Le recadrage de sens consiste à amener le coaché à donner un sens différent à une situation ou à une expérience lorsque son interprétation constitue un handicap.

Le recadrage d'Élise

Élise est productrice radio dans une agence de publicité. C'est une excellente professionnelle mais elle a énormément de mal à prendre la parole en réunion pour défendre ses projets de production.

Le coach – Que se passe-t-il concrètement quand vous êtes en réunion à plusieurs pour discuter des projets que vous avez montés ?

Élise – Tout le monde donne son avis et moi je n'y arrive pas car j'ai l'impression que, quand je parle, je dis des bêtises.

Le coach – Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

Élise – Je vois les mimiques des gens. Ils me regardent d'un drôle d'œil.

Le coach – Un drôle d'œil ?

Élise – Par exemple, ils froncent les sourcils, comme si ce que je disais était incompréhensible ou complètement idiot.

Le coach – Plutôt incompréhensible ou plutôt complètement idiot ?

Élise – C'est pareil. Si c'est incompréhensible, ça veut dire que ça n'est pas clair et que je suis une idiote.

Élise s'arrête brusquement de parler, l'air fermé. Le coach lui demande ce qui se passe. Elle ne répond pas, puis :

Élise – Je suis bloquée. Vous venez de plisser les yeux et je suis sûre que vous aussi vous êtes en train de penser que je suis idiote.

Le coach – C'est étonnant ! Au contraire, je plissais les yeux car je me sentais en difficulté par rapport à votre problème et je réfléchissais à la façon dont je pouvais vous aider.

Après un silence, le visage d'Élise s'éclaire.

Élise – Ça alors, je ne pensais pas que vous étiez en difficulté. Et je suis en train de me dire que les gens qui plissent les yeux ne se moquent pas forcément de moi. Je ne voyais pas les choses de cette façon. Je vais y réfléchir autrement.

Un outil pour résoudre les conflits : les positions de perception

En coaching, accompagner des clients qui rencontrent d'importantes difficultés relationnelles avec d'autres personnes de leur entourage professionnel est fréquent. Nous constatons qu'une simple incompréhension au départ peut très rapidement se transformer en conflit et devenir un obstacle majeur à la poursuite d'une collaboration ou d'une négociation avec un client.

Pour débloquer ce genre de situation, la PNL propose un outil dont l'efficacité en a fait une intervention majeure en coaching : les positions de perception.

Il s'agit pour le coach d'aider son client à se mettre à la place de l'autre (le partenaire qui lui pose problème), à comprendre le point de vue de ce partenaire, à intégrer l'idée que celui-ci a certainement une bonne raison d'agir comme il le fait. Cet élargissement de sa perception permet au coaché d'envisager un autre point de vue, une autre vision de la relation et d'avancer vers une solution.

Ce modèle conduit à analyser une situation selon trois points de vue successifs et différents : position 1, position 2 et position 3 ou position d'observation.

En position 1, le client analyse la situation en fonction de son propre point de vue. Ce qu'il voit, entend, pense, ressent. Il fait partie des « bonnes raisons » qui dictent ses réactions et son attitude. C'est une position très facile à adopter puisque c'est la sienne !

En position 2, le client se met à la place de son partenaire et analyse la situation de point de vue de ce dernier. En quelque sorte, il devient son interlocuteur et accepte d'adopter sa lecture de la situation. Il voit, entend et ressent comme s'il était ce partenaire, et imagine les « bonnes raisons » qui dictent sa conduite.

Plus délicate à adopter, la position 2 suppose d'accepter de se mettre réellement à la place d'un autre en faisant abstraction de ses propres interprétations.

Il est clair que l'adoption de la position d'autrui ne peut être exempte de nos propres projections. L'essentiel est que le client accepte d'imaginer que son interlocuteur a une façon différente de la sienne d'analyser la situation. C'est cet effort pour « sortir » de sa vision des choses pour en imaginer une autre qui constitue la clé de la réussite.

En position 3, le client devient un observateur neutre et éclairé, car, dans la mesure où il a exploré les deux positions précédentes, il a suffisamment d'informations pour comprendre ce qui se passe. De plus, sa position d'observateur lui donne le recul nécessaire pour commenter l'interaction de façon dépassionnée et pour préconiser des solutions destinées à améliorer la relation et à sortir du conflit.

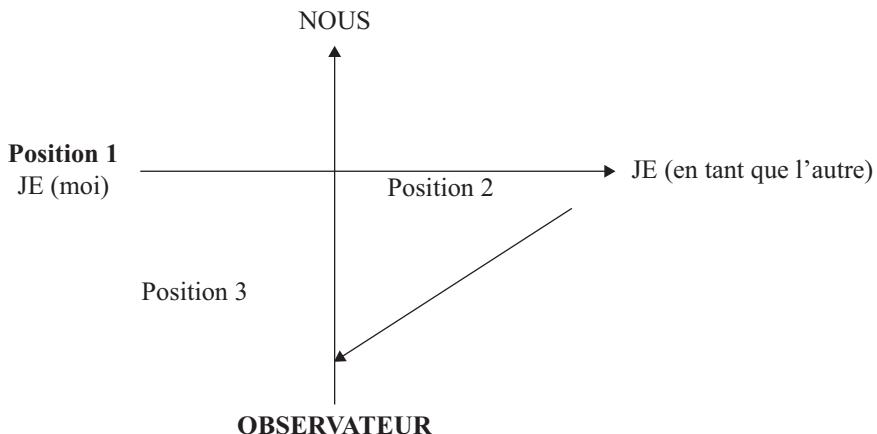


Figure 5 – Schéma des positions perceptuelles

Une séance pour retrouver une bonne relation avec son associé

Pierre et Marc sont deux associés dans une société de services financiers. Pierre a, dans cette association, un rôle d'apporteur d'affaires et de superviseur. Marc a un rôle opérationnel, de mise en œuvre de ce qui est décidé. Ils font le point une fois par semaine. Depuis quelque temps le climat s'est détérioré.

Marc a de plus en plus de mal à supporter son associé qui, d'après lui, est le roi des « y'a qu'à, il faut que... ».

Marc – D'une manière générale mon associé ne se rend absolument pas compte de la charge de travail qui pèse sur mes épaules. Il n'a aucune idée de tous les problèmes que je dois résoudre au quotidien avant d'arriver au résultat.

Le coach – Qu'est-ce qui se passe concrètement ?

Marc – Par exemple actuellement, on monte un nouveau produit pour des clients. C'est un produit très sophistiqué. Je rencontre beaucoup de difficultés. Non seulement il ne m'aide pas à trouver des solutions, mais en plus il me parle déjà d'un nouveau produit et ne comprend pas pourquoi le précédent produit n'est pas déjà opérationnel.

Le coach – Qu'est-ce que vous attendez de lui ?

Marc – En fait, j'attends simplement qu'il partage ce moment en m'écoutant. Je sais très bien me débrouiller seul mais je voudrais qu'il reconnaisse que ce que je mets en place n'est pas facile. Or j'ai le sentiment qu'en me parlant d'un projet futur, il ne réalise pas le travail que je fais.

Le coach – Si j'ai bien compris, vous voudriez simplement qu'il reconnaisse la difficulté de ce que vous entreprenez.

Marc – Oui.

Le coach – À votre avis, qu'est-ce qui se passe pour lui et qui fait qu'il ne vous écoute pas et qu'il vous parle d'un nouveau projet ?

Marc – Je sais, il est stressé. Il a dix projets en même temps et il a toujours un train d'avance. N'empêche que ça n'est pas une raison pour ne pas reconnaître la difficulté.

Le coach – Venez, faites comme si vous étiez lui et mettez-vous à sa place, ici (*Marc change de chaise*). Vous êtes Pierre. Vous avez dix projets à la minute. Marc pense que vous êtes stressé. Vous êtes en face de Marc qui vous parle du projet sur lequel il travaille. Qu'est-ce qui se passe pour vous Pierre, en ce moment ?

Marc (*dans la peau de Pierre*) – C'est vrai que, compte tenu de ce que je sais de Marc, je ne vais pas perdre de temps à l'écouter parler de ses difficultés. Je lui fais suffisamment confiance pour résoudre les problèmes. Il est compétent et efficace. C'est d'ailleurs pour cette raison que je me suis associé avec lui. Il va y arriver tout seul. Dans la mesure où nous ne passons pas beaucoup de temps ensemble, il est plus important d'anticiper le projet suivant.

Le coach – Marc, je vous propose maintenant d'observer, comme une personne en recul, non impliquée, ce qui se passe entre Marc et Pierre. Qu'est-ce que vous en pensez ? (*Marc se place en position 3*).

Marc – C'est vrai que c'est plutôt flatteur. C'est parce qu'il me fait confiance qu'il ne s'appesantit pas. Cela lui permet de passer à autre chose. D'ailleurs, pour être juste, il me dit souvent que je suis le seul dont il n'a pas à s'occuper et que c'est très agréable de travailler avec quelqu'un comme moi. Je dois accepter son mode de fonctionnement et, peut-être, recruter un collaborateur qui me secondera.

Notons que, si Marc a du mal à analyser la situation de manière dissociée, on peut l'y aider en l'invitant à parler des deux partenaires à la troisième personne du singulier et en employant leurs prénoms, y compris le sien, plutôt que de dire « je ».

Il existe également une position 4, celle du « nous ». On l'utilisera lorsque l'enjeu consiste à amener deux ou plusieurs partenaires à collaborer et à intégrer une vision commune, enrichie par les apports de tous les partenaires. Il s'agit de prendre en compte le point de vue, la vision, la culture des différents protagonistes, ce qui enrichit considérablement les perspectives concernant la situation.

C'est l'exploration successive des trois autres positions pour chacun des protagonistes qui conduit à cette intégration.

Un outil pour établir un diagnostic ou renforcer la motivation : les niveaux logiques

Le leadership, traité dans le chapitre précédent, nous a permis de faire connaissance avec les niveaux logiques. L'outil est si polyvalent et si performant qu'il serait bien dommage de ne pas l'utiliser dans tous les cas où il a aidé à clarifier ou faire avancer les choses. Nous nous attacherons ici à présenter les utilisations les plus intéressantes en matière de coaching.

Établir un diagnostic

Les niveaux logiques permettent à un coach d'identifier à quel niveau se situe le problème de son client, de trouver le niveau auquel intervenir et de choisir la méthode ou la technique adaptée.

Les difficultés d'Agathe

Agathe, chef de projet dans un laboratoire pharmaceutique, traverse une période professionnelle difficile. Elle dit ne plus aimer aller travailler.

Où se trouve le problème d'Agathe ?

- Le problème se situe-t-il au niveau de l'environnement ?

Travaille-t-elle trop loin de chez elle ?

- Le problème se situe-t-il au niveau des comportements ?

Les tâches qu'elle effectue ne lui plaisent-elles plus ?

- Le problème se situe-t-il au niveau des capacités ?

Les rapports qu'elle doit écrire sont en anglais. Peut-être ne maîtrise-t-elle pas suffisamment la langue ?

- Le problème se situe-t-il au niveau des valeurs, des croyances ?

Retrouve-t-elle dans son entreprise les valeurs du départ : la solidarité et le professionnalisme ?

- Le problème se situe-t-il au niveau de l'identité ?

Ne fait-elle qu'exécuter ce que lui dit son manager et n'a-t-elle plus l'impression de jouer un rôle important ?

- Le problème se situe-t-il au niveau du groupe d'appartenance ?

A-t-elle perdu tous ses repères après la dernière fusion ?

Le coach construira sa proposition d'intervention en fonction des réponses obtenues. Elle peut bien évidemment porter sur plusieurs niveaux. Peut-être Agathe a-t-elle besoin de suivre des cours d'anglais et de mieux définir son rôle avec son manager.

Nous mettons en garde les coachs qui utilisent trop facilement des expressions comme : « Fais-toi confiance. » Peut-être se trompent-ils de niveau.

Si nous disons à un client qui change de poste de « se faire confiance » alors qu'il a besoin de se former et de se doter de nouvelles capacités, nous n'allons pas l'aider à retrouver sa confiance !

Renforcer la motivation interne

De même que le modèle des niveaux logiques est important pour développer son leadership, il présente un intérêt majeur pour le coach, dès lors que son client a besoin de renforcer sa cohésion interne, son positionnement ou d'augmenter sa motivation par rapport à un projet.

Comment procéder ?

Pratique des niveaux logiques

Délimiter sur le sol un espace pour chacun des six niveaux.

1. Le client se place sur l'espace « **Environnement** » et décrit les caractéristiques de la situation.
2. Dans l'espace « **Comportements** », il évoque le comportement qu'il veut mettre en place pour atteindre son objectif.
3. Dans l'espace « **Capacités** », il dénombre les capacités qu'il possède et celles dont il a besoin pour manifester ce comportement.
4. Dans l'espace « **Valeurs et croyances** », il répond à la question : « Pour quoi est-ce que je veux... ? » Il cite alors son objectif et partage avec le coach les valeurs et les croyances qui expliquent son désir d'atteindre cet objectif.
5. Dans l'espace « **Identité** », le sujet se demande : « Cet objectif est-il en accord avec qui je suis ? » Il peut utiliser une métaphore pour partager avec le coach sa réponse interne.
6. Dans l'espace « **Niveaux d'appartenance** », il répond aux questions : « En quoi ce comportement apporte-t-il une contribution à mon projet de vie ? » Il partage alors sa vision du système plus large pour lequel ou avec lequel il veut manifester ce comportement. Lorsque le client est en contact avec son projet de vie, il est nécessairement en contact avec un état interne qui correspond à une forte motivation. Il se retourne alors pour « redescendre » les niveaux logiques en gardant cette motivation pour s'en imprégner. Le coach peut ancrer l'état interne sur l'épaule du client et maintenir l'ancre jusqu'au point 10.
7. Tout en gardant l'état interne, le client se place dans l'espace « Identité » et remarque la différence lorsqu'il s'identifie avec son projet de vie.
8. Tout en maintenant l'expérience du projet de vie intégré à l'« Identité », il passe dans l'espace « **Croyances et valeurs** ». Il remarque comment sa perception de ce niveau est enrichie.
9. Le coaché continue la même expérience en passant successivement par les capacités et le comportement, tout en gardant son état interne de forte motivation. À chaque niveau, il remarque la différence et partage son expérience modifiée.
10. Il termine l'expérience dans l'espace « **Environnement** ». Que se passe-t-il ?

Une séance de coaching avec Anne (suite)

Retrouvons Anne, dont nous avons parlé précédemment et qui a bien progressé. Nous voici avec elle au cours du dernier entretien.

Le coach – Anne, votre environnement, c'est votre entreprise. Il y a aujourd'hui 17 personnes qui y travaillent : des commerciaux et des ouvriers. L'atelier de production a été rénové. Deux machines ont été achetées. Les peintures ont été refaites. Vous souhaitez être un bon chef d'entreprise. Vous avez aussi pour cette entreprise des perspectives internationales et vous voulez développer des produits plus créatifs.

Anne approuve de la tête et avance sur la case n° 2.

Le coach – Maintenant, pour réaliser vos objectifs, vous continuez à vous comporter en véritable chef d'entreprise comme vous le faites si bien depuis ces derniers mois et vous vous organisez de mieux en mieux. D'ici quelque temps, vous allez partir à l'étranger pour trouver de nouvelles idées.

Le coach invite Anne à avancer d'un pas (case n° 3).

Le coach – Tout cela, Anne, vous pouvez le faire car vous avez appris beaucoup de choses qui ont été très importantes pour vous dans votre rôle de chef d'entreprise. Vous avez intégré, à différents niveaux, de nouvelles capacités que vous mettez en œuvre de manière efficace.

Le coach invite Anne à avancer d'un pas (case n° 4).

Le coach – En vous comportant de la sorte, vous êtes complètement en accord avec vos valeurs. Vous êtes celle qui montre les règles et c'est important pour vous. Vous êtes aussi celle qui développe des idées, celle enfin qui a une vision pour son entreprise.

Le coach invite Anne à avancer d'un pas (case n° 5).

Le coach – Tout en étant complètement en accord avec vos valeurs, vous faites progresser votre entreprise et du coup vous accomplissez votre mission, celle que vous vous êtes fixée et qui est tellement importante pour vous. Vous êtes celle qui a repris le flambeau familial. Celle que tous les ouvriers suivent parce qu'ils la reconnaissent comme leur guide.

Anne est très émue et fière. Le coach l'invite alors à se retourner et à regarder le chemin parcouru !

Ce travail d'alignement des niveaux logiques peut également être conduit avec une équipe (deux ou plusieurs personnes). Il aide celle-ci à se fédérer autour d'un projet commun.

Autour d'une vision et de valeurs partagées, chacun des membres de l'équipe s'engage à mobiliser des ressources spécifiques pour contribuer à la réalisation du plan d'action élaboré en commun et accepté par tous.

Ces différents exemples nous montrent comment la PNL permet d'allier la motivation du rêve à l'efficacité des techniques, pour les individus comme pour les équipes. Pour avancer vers son projet de vie (ce qu'il veut faire de sa vie), le client, comme le coach, peut se poser deux questions : « Quel est le sens de mon action ? »

ou, formulé différemment, « Pour quoi d'important ai-je envie d'avancer ? » et « Comment vais-je y arriver ? »

En nous permettant de réfléchir à ce qui est le plus important pour nous et en nous donnant des moyens concrets pour y parvenir, la PNL nous livre la réponse et montre le chemin à suivre pour vivre en accord avec nos valeurs. Ainsi, chacun donne du sens à son action et peut accéder, seul ou avec un coach, aux outils nécessaires pour agir de manière simple et efficace.

Par la philosophie qui l'anime et par l'ensemble des techniques qu'elle propose, la PNL offre au coach tout ce dont il a besoin pour favoriser le changement durable.

Elle apparaît donc comme une approche incontournable du coaching.

POUR CONCLURE LA PARTIE I

Cette partie sur le leadership et le coaching nous permet de prendre conscience de la similitude des attitudes nécessaires au leader et au coach. Même si l'un et l'autre ne font pas nécessairement le même métier, ils ont besoin des mêmes outils. À eux de les adapter à leur propre contexte.

En effet, pour être efficace, il faut savoir communiquer, établir une relation de confiance, écouter, poser les questions qui susciteront les réponses dont on a besoin. Il faut aussi savoir se fixer ou fixer avec son équipe des objectifs qui pourront être atteints dans les meilleures conditions. Bien entendu, il faut savoir aider les autres à se fixer leurs propres objectifs, en accord avec ce qui est important pour eux, leur entreprise.

Comme le coach, le leader doit pouvoir se montrer flexible avec autrui mais aussi « dans sa tête » et s'adapter rapidement aux changements, aux contextes et aux personnes. Chacun d'eux a besoin de maintenir son équilibre, de gérer ses états internes et de savoir quoi faire pour aider collaborateurs ou clients à maintenir ou restaurer leur propre équilibre et leur propre flexibilité. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'avoir l'impact le plus fort sur les personnes avec lesquelles on travaille.

Pour l'un comme pour l'autre, savoir garder le contact avec son projet de vie et ses valeurs est essentiel. Nul ne peut rayonner et assumer la tâche qu'il s'est fixée sans cette connexion.

Le coach pourra ainsi aider le coaché à trouver son propre projet de vie et à maintenir le cap s'il traverse des turbulences. Le leader a aussi la responsabilité d'aider ses collaborateurs à connecter leur rôle et leur fonction aux valeurs de l'entreprise pour qu'ils trouvent leur juste place et se sentent motivés et engagés.

Par ailleurs, on remarquera que, dans la mesure où il a la responsabilité d'une équipe, un bon leader est nécessairement un coach. On peut aussi ajouter que, dans certaines circonstances, le leader aura, lui aussi, besoin d'apprendre à exercer son métier et de jouer son rôle dans les meilleures conditions pour lui et pour son équipe. Il pourra aussi avoir simplement besoin de faire le point ou de résoudre un problème qui l'empêche de poursuivre sa tâche. Il aura donc tout intérêt à faire appel à un coach.

La PNL est adaptée à l'ensemble des savoir-faire indispensables au leader, au coach et à l'entreprise elle-même. Rappelons que ce qui la rend si efficace et si attrayante, c'est qu'elle met à disposition des uns comme des autres des moyens utiles pour amener à une claire conscience les motivations essentielles, les valeurs et les objectifs qui en découlent et qu'elle offre les méthodes et les techniques spécifiques pour les transformer rapidement en réalisations concrètes.

Partie

II QUELQUES APPLICATIONS VEDETTES DE LA PNL

PARMI LES NOMBREUX champs d'application possibles, nous vous en présentons trois qui caracolent en tête du hit-parade des contextes privilégiés d'utilisation de la PNL : la vente, le sport et l'enseignement. Cette deuxième partie y est entièrement consacrée.

4

LA PNL DANS L'ART DE LA VENTE

LE MÉTIER DE LA VENTE est un métier exigeant qui nécessite de nombreuses qualités. Dans ce chapitre, nous allons nous focaliser sur deux aspects essentiels de la performance commerciale : la préparation d'un entretien commercial et le traitement des objections lors d'un entretien client.

PRÉPARER UN ENTRETIEN COMMERCIAL AVEC LE SCORE

Pour un commercial, avoir une vision claire de ses objectifs est un facteur déterminant pour se préparer à un entretien. Certains rendez-vous nécessitent peu de préparation : les enjeux sont faibles, le client est d'un abord assez facile et il s'agit d'un entretien de routine. Dans ces cas-là, y aller au « feeling » sans préparation particulière peut constituer une approche largement suffisante. En revanche, dès que les enjeux commerciaux deviennent importants, face à certains clients difficiles, voire impressionnantes, la préparation de l'entretien peut se révéler décisive. C'est là où la technique de détermination d'objectif du SCORE prend tout son intérêt.

Au-delà de la technique en elle-même, il est essentiel d'aborder le SCORE en ayant en tête trois idées fondamentales :

1. *Se fixer des objectifs positifs plutôt que des objectifs formulés négativement.*

Si, à la question : « Quel est mon objectif pour ce client ? », la réponse est : « Celui-là, il ne faut pas le perdre », le bon réflexe consiste à se demander : « Ok. Si je ne le perds pas, qu'est-ce qui se passe à la place ? » Réponse possible : « Eh bien je le garde. »

La différence entre ne pas perdre un client et garder un client peut paraître somme toute assez ténue. Cependant, c'est toute la

différence entre une non-cible et une cible. Les deux génèrent de la motivation. La non-cible correspond à une motivation par évitemennt, par la crainte, qui crée au final une attraction vers ce qu'on veut éviter. La cible crée une motivation positive concentrant l'énergie vers ce que l'on veut obtenir.

2. Le chemin importe plus que le résultat.

Une fois que les objectifs de résultat ont été fixés (et ils sont rarement négociables !!!), il convient de laisser le résultat en arrière-plan et de donner un maximum d'importance au « chemin », c'est-à-dire aux moyens utilisés pour obtenir le résultat. Car le résultat résulte des actions mises en œuvre pour l'atteindre.

3. Pour être efficace, il importe de se concentrer sur ce qui dépend de soi.

Dans toute situation, il y a tellement d'éléments qui échappent à notre contrôle qu'il vaut mieux lâcher prise sur ces éléments, sur lesquels de toute façon nous n'avons aucune prise, et se recentrer sur les actions qui dépendent de soi. Cette bonne habitude permet d'une part d'économiser de l'énergie et d'autre part de gagner en efficacité.

Abordons à présent la méthode de détermination d'objectif SCORE.

Protocole de la technique

Avant de faire l'exercice proprement dit, le commercial représente sur une feuille de papier les lettres du SCORE en ayant en tête ce à quoi elles correspondent.

S comme **S**ituation actuelle

C comme **C**auses

O comme **O**bjectif

R comme **R**essources

E comme **E**ffet

1. Le commercial commence par la lettre S.

Il se pose des questions sur la situation actuelle, par exemple :

« Quelle est la situation actuelle ? », « Où est-ce que j'en suis avec ce client ? », « Comment ça se passe en ce moment ? », « Depuis combien de temps sommes-nous en relation ? », « Quels sont les points de satisfaction et d'insatisfaction ? », etc.

L'objectif, pour le commercial, est de prendre du recul et de prendre conscience de la situation avec ce qu'elle a de positif ou de négatif. Il écrit toutes les informations et les idées qui lui viennent à l'esprit en les rangeant autour du S sous forme d'étoile ou d'arborescence.

2. Maintenant, le commercial regarde la lettre C.

Il s'agit à présent d'identifier les causes de la situation actuelle, notamment en ce qui concerne les aspects positifs ou négatifs en se posant des questions telles que :

« D'où viennent ces problèmes de livraison depuis deux mois ? », « Pourquoi le client m'envoie autant d'e-mails en ce moment ? », « Qu'est-ce qui rend la situation si favorable ? », etc.

L'objectif, pour le commercial, est de prendre conscience que la situation actuelle n'est pas le fruit du hasard mais qu'elle découle d'un certain nombre de causes. Les identifier permet de ne pas subir la situation mais d'adopter une attitude proactive. Comme pour la lettre S, le commercial note en étoile autour de la lettre C toutes les idées qui lui viennent.

3. Ensuite, le commercial se concentre sur la lettre O.

Il se pose des questions du type :

« Par rapport à tout ça, quel est mon objectif pour l'entretien de la semaine prochaine ? », « Compte tenu de la situation actuelle, qu'est-ce que je veux ? »

L'objectif, pour le commercial, est de décider dans quelle direction il souhaite orienter son entretien commercial. Bien sûr, cette direction devra être en cohérence avec le point de départ (Situation actuelle et Causes). Et l'objectif qu'il va se fixer conditionnera bien entendu les actions qu'il va mettre en œuvre pour se préparer. La formulation de l'objectif est monobloc. Il n'est plus question ici de lister des idées en étoile autour de la lettre O. Il y a un objectif et un seul que le commercial écrit dans un cadre au-dessus du O.

4. Puis, avant d'aller explorer la lettre R, le commercial considère la lettre E.

Il se pose des questions du type :

« Imaginons que j'ai atteint mon objectif lors de l'entretien. Quels vont être les effets positifs pour moi ? », « En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ? », « Qu'est-ce que ça va m'apporter à moi, à mon entreprise, à mon client, aux clients de mon client ? », « Quels vont être les bénéfices, les conséquences positives pour moi et pour les autres ? »

L'objectif, pour le commercial, est d'entrer en contact avec ses motivations profondes et ainsi de renforcer sa volonté et son envie d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. Le commercial écrit tous les effets positifs qu'il trouve en étoile autour de la lettre E.

5. Enfin, le commercial s'occupe de la lettre R.

Il se pose les questions :

« Pour atteindre mon objectif, de quelles ressources ai-je besoin ? », « Quels moyens vais-je mettre en œuvre ? », « Comment vais-je m'y prendre ? »

L'objectif, pour le commercial, est de recenser tous les moyens qui dépendent de lui pour atteindre son objectif lors de l'entretien. Certaines ressources ont peut-être déjà été mobilisées. D'autres ne le sont pas encore. Quoi qu'il en soit, il les note en étoile autour de la lettre R. À partir de là, il peut construire un plan d'action en se posant la double question : je fais quoi ? Et je le fais quand ? Il planifie ses actions dans l'ordre chronologique le plus pertinent par rapport à son objectif.

Cette méthode de détermination d'objectif a un triple avantage. Tout d'abord, elle permet de prendre du recul en ayant une vision globale des choses. Elle permet également de structurer sa préparation en se posant les bonnes questions dans un ordre logique. Enfin, elle débouche sur un plan d'action précis, concret, en cohérence avec la situation et l'objectif visé.

Un SCORE avec Edmond Ventoux

Edmond Ventoux est commercial grand compte dans le secteur des nouvelles technologies. Il doit rencontrer dans une semaine un client dans le domaine bancaire. Le dossier est sensible. Le projet pilote a pris du retard. Le client n'est pas content. Et la réussite du pilote conditionne le déploiement national de la solution vendue par Edmond. Ce dernier appréhende le rendez-vous. Il décide de faire un SCORE pour clarifier les choses et préparer un plan d'action.

1. Situation

Quelle est la situation avec ce client ?

Réponses

- Relationnel positif car depuis cinq ans, le client a toujours été satisfait des solutions proposées.
- L'interlocuteur a changé depuis deux mois. Le chef de projet chez le client a passé la main au service achat.
- Depuis un mois, le « big boss » met la pression par rapport au délai de livraison de la solution.
- La solution aurait dû être livrée au client il y a une semaine mais ne l'a pas été. Le retard prévisionnel est de cinq semaines.
- Ce projet intervient dans le cadre d'une réorganisation suite à une fusion avec deux autres caisses régionales.

2. Causes

Qu'est-ce qui explique tout ça ?

Réponses

- Jusqu'à présent, les projets ont toujours été menés sans pression de temps, avec beaucoup d'anticipation. Ce projet est le premier à se faire dans l'urgence.
- Le cahier des charges initial a été modifié par le client à deux reprises, ce qui a un impact direct sur le délai de livraison.
- La pression sur les délais peut être pour le client un levier de négociation (d'où probablement la présence de l'acheteur par rapport au déploiement futur).

- Ce projet constitue pour le « big boss » un enjeu stratégique par rapport à la fusion récente. La pression qu'il met sur le dossier est proportionnelle à la pression qu'il ressent lui-même.

3. Objectif

Par rapport à ça, quel est mon objectif central pour le rendez-vous de la semaine prochaine ?

Réponse

- Rassurer le client.

4. Effet

Si je rassure le client, quels seront les effets positifs pour tout le monde ?

Réponses

- Climat de travail plus serein et plus constructif.
- Le client peut lui-même rassurer ses équipes en interne.
- La satisfaction du client sur la conduite du projet pilote crée des conditions très favorables pour la suite du projet au niveau national.
- Neutraliser les leviers de négociation de l'acheteur.

5. Ressources

Quel est mon plan d'actions pour rassurer le client lors du rendez-vous ?

Réponses

- Imprimer le cahier des charges initial.
- Dater les demandes de modifications.
- Faire un point précis de l'avancement du projet avec le responsable technique.
- Venir à la réunion avec le responsable technique du projet.
- Proposer une date de livraison immédiate conforme aux spécifications du cahier des charges initial ou bien s'engager avec le responsable technique sur un délai de cinq semaines maximum intégrant les modifications ultérieures.
- Montrer au client que toutes les ressources ont été mises en œuvre sur ce projet et lui proposer un calendrier de suivi hebdomadaire.
- Rappeler que la surfacturation, normale du fait des modifications demandées, n'a pas été appliquée compte tenu du déploiement national prévu.

PRÉPARER UN ENTRETIEN À ENJEU AVEC LES POSITIONS DE PERCEPTION

Dans le langage courant, on trouve les expressions suivantes : « camper sur ses positions », « se mettre à la place de l'autre », « changer de point de vue », « se mettre dans les “pompes” de l'autre », « voir les choses de l'extérieur », « prendre du recul, de la hauteur, de la distance », etc. Ces expressions traduisent la capacité ou l'incapacité à élargir sa vision des choses.

Tout d'abord, il est important de se remettre en tête l'idée que mon point de vue n'est pas la réalité mais une vision parmi d'autres de la réalité. Cela conduit naturellement à accepter que le point de vue d'autrui est tout aussi recevable que le mien. Ce qui constitue une bonne base pour communiquer avec un client qui a un point de vue très différent du mien.

Comment font les grands acteurs pour se préparer à incarner à l'écran les personnages dont ils doivent jouer le rôle ? Ils commencent par s'imprégner de la biographie du personnage, puis ils adoptent leur langage du corps, leur façon de s'habiller, de parler. C'est ce qu'on appelle se mettre dans la peau du personnage.

La technique des positions de perception est particulièrement indiquée pour préparer un entretien commercial ou une négociation à enjeu, avec un client difficile. Elle consiste à expérimenter successivement trois points de vue dans les dimensions perceptuelles, mentales, corporelles et émotionnelles. Les positions de perception sont au nombre de trois :

- *La position 1 (mon point de vue à moi).*

J'envisage la situation à travers mes yeux. Depuis cette position, je peux imaginer mon client comme s'il était réellement présent et que je suis en train d'échanger avec lui. Afin de prendre pleinement conscience de la situation vécue de ce point de vue, je peux me poser les questions suivantes : « Qu'est-ce que je vois ? », « Qu'est-ce que j'entends ? », « Qu'est-ce que je ressens ? », « Qu'est-ce que je pense ? ».

Mes réponses devront être formulées à la première personne du singulier, avec les pronoms personnels « je », « moi ».

- *La position 2 (le point de vue du client).*

J'envisage la situation à travers les yeux de mon client. Depuis cette position, je peux imaginer que je me trouve face à moi-même, comme si j'étais réellement dans la peau de mon client et que je sois en train d'échanger avec moi-même. Afin de prendre conscience pleinement de la situation vécue de ce point de vue, je peux me poser les questions suivantes : « Qu'est-ce que je vois ? », « Qu'est-ce que j'entends ? », « Qu'est-ce que je ressens ? », « Qu'est-ce que je pense ? ».

Bien entendu, il est impossible de savoir exactement ce que le client pense et ressent réellement. Cependant, c'est une démarche mentale pour faire un pas vers lui et tenter de mieux comprendre son point de vue. Je parle au nom de mon interlocuteur en utilisant la première personne du singulier. Et je m'adresse à moi-même en utilisant la deuxième personne (« tu », « vous »).

- *La position 3 ou position « méta » (le point de vue d'un observateur extérieur).*

J'envisage la situation à travers les yeux d'un observateur externe. Depuis cette position, je peux imaginer que j'observe l'interaction entre mon client et moi-même. Je suis extérieur à la situation. Afin de prendre conscience pleinement de la situation vécue de ce point de vue, je peux me poser les questions suivantes : « Qu'est-ce que je vois ? », « Qu'est-ce que j'entends ? », « Qu'est-ce que je pense ? », « Quel conseil pourrais-je me donner à moi-même depuis ce point de vue extérieur pour gérer au mieux la situation ? ».

À noter que la question « Qu'est-ce que je ressens ? » ne se pose pas. En effet, se mettre en position 3 revient à prendre du recul et regarder les choses avec du détachement, dans un état de neutralité émotionnelle. Cette position sera donc particulièrement intéressante à explorer quand la relation est conflictuelle ou chargée émotionnellement. Je parle de mon client et de moi-même en utilisant les prénoms respectifs et la troisième personne du singulier et du pluriel.

Afin d'inclure les dimensions corporelle et spatiale, il est recommandé de faire correspondre à chacune des trois positions de perception un ancrage spatial spécifique. Pour cela, il est possible d'utiliser trois chaises, la première représentant mon point de vue,

la deuxième le point de vue de l'interlocuteur et la troisième le point de vue de l'observateur. On peut aussi se tenir debout à trois endroits différents symbolisant les trois positions.

Protocole de la technique

Étape 1

Je me positionne à l'endroit correspondant à mon point de vue à moi (position 1) et j'imagine en face de moi mon client. Je dis à voix haute ce que je vois et ce que j'entends. Je prends conscience de l'attitude et du langage du corps de mon client, de ses expressions du visage, des mots qu'il prononce, de son ton de voix. Puis je prends le temps d'exprimer à voix haute ce que je dis à mon client. Je prends également conscience de ce que je pense et de ce que je ressens à propos de cette situation.

Étape 2

J'associe pleinement mon point de vue à l'endroit où je me trouve. Puis je laisse mon point de vue à cet endroit-là et je me déplace pour me positionner à un deuxième endroit, qui correspond au point de vue du client. Je vérifie que j'ai bien laissé mes *a priori* au premier endroit. Je peux me voir moi-même comme si j'étais physiquement à la place du client. Je dis à voix haute ce que je vois et ce que j'entends. Je prends conscience de ma propre attitude et de mon langage du corps, de mes expressions du visage, des mots que je prononce, de mon ton de voix, exactement comme si je percevais tout ça à travers les yeux et les oreilles de mon client. Puis je prends le temps d'exprimer à voix haute ce que je penserais et ce que je ressentirais à propos de la situation si j'étais mon client.

Étape 3

À présent, je laisse le point de vue du client se déposer à l'endroit où je me trouve. Puis je me déplace pour venir me positionner physiquement à un troisième endroit correspondant au point de vue d'un observateur extérieur neutre. De là, j'observe l'interaction entre mon client et moi-même. Je peux voir et entendre tout ce qui se dit et tout ce qui se fait de part et d'autre. Et je peux dire à voix haute ce que j'en pense. Puis, depuis ce point de vue extérieur, je me donne à moi-même des conseils comme si j'étais véritablement quelqu'un d'extérieur et que je cherchais à m'aider à gérer au mieux la situation.

Étape 4

Fort de l'exploration des trois positions, je viens me replacer sur la première position et je prends le temps d'apprécier en quoi mon point de vue sur la situation s'est élargi. Peut-être de nouvelles pistes pour traiter positivement la situation me sont apparues. Si j'en ressens le besoin, je peux refaire un ou plusieurs tours d'exploration jusqu'à ce que je sois pleinement satisfait de ma nouvelle façon de voir les choses. C'est un excellent exercice de stretching relationnel.

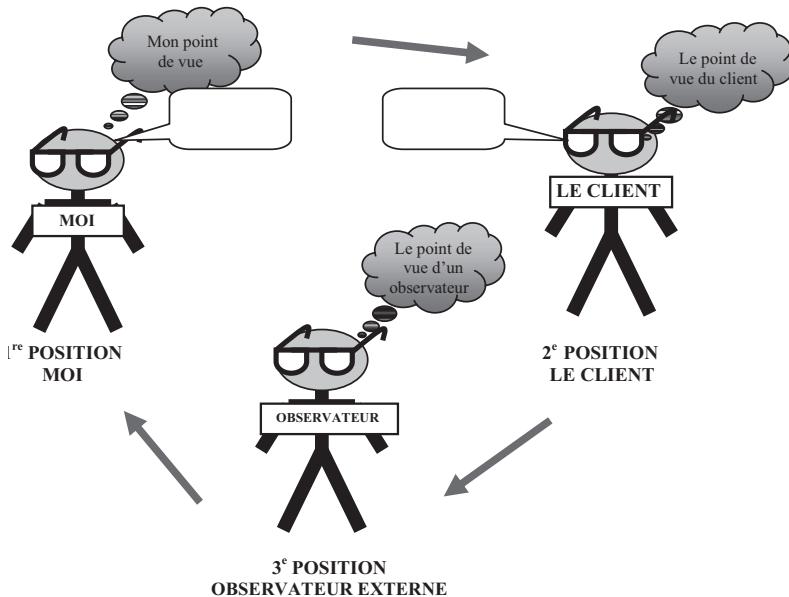


Figure 6 – La perception de l'entretien

Le client de René Gault

René Gault est commercial. Il a rendez-vous avec un client particulièrement imposant, qui pose beaucoup de questions et qu'il a du mal à cerner. Il décide d'utiliser les positions de perception pour préparer l'entretien. Tout d'abord, il prend un fauteuil et une chaise. Le fauteuil pour le client et la chaise pour lui. Puis René s'assied sur la chaise et imagine en face de lui le client. Après cela, il va s'asseoir dans le fauteuil pour se mettre à la place du client. Il prend le temps de vraiment faire comme s'il était le client et qu'il recevait René Gault. C'est comme si le commercial était en face de lui-même. En se mettant à la place du client, il se rend compte que ce dernier a besoin d'être rassuré, notamment en ce qui concerne les délais de livraison et le suivi. Puis René se lève, prend du recul et observe la chaise et le fauteuil, tout en imaginant l'interaction entre le client et le commercial. En adoptant ce point de vue, René prend conscience qu'il a une attitude « perdant/gagnant » face au client et notamment que son langage du corps fait un peu « loser ». Il se remet sur sa chaise en imaginant face à lui le client. Il se redresse, adopte un regard droit et direct et s'adresse au client en lui donnant toutes les informations nécessaires au sujet des délais de livraison et du suivi.

TRAITER LES OBJECTIONS DU CLIENT AVEC LA PNL

Le traitement des objections fait partie intégrante des outils de communication que tout commercial se doit de maîtriser. Avec l'expérience, on finit bien sûr par connaître les objections les plus récurrentes et les arguments commerciaux qu'on peut mettre en avant pour y répondre. Il n'existe évidemment pas *une*, mais *des* méthodes pour traiter les objections. Suivant le contexte, des approches paradoxales, comme l'humour ou l'utilisation de métaphores, peuvent se révéler très efficaces.

Nous allons voir dans cet article une méthode en trois étapes basée sur des techniques de PNL. Il s'agit de la méthode ACE.

Présentation de la méthode ACE

A comme **A**mortir l'objection.

C comme **C**reuser l'objection.

E comme **E**nchaîner sur la réponse.

Étape 1 : Amortir l'objection

Tout d'abord, il est important de bien comprendre ce qu'est une objection. Un client qui objecte face à une proposition commerciale ou à un argument exprime tout simplement son point de vue de client, qui n'est forcément pas exactement le même que celui du commercial.

La première bonne idée consiste à accepter que le client ait un point de vue différent. Et même si le ton est un peu vif et l'attaque musclée, il convient de se dire que le client a certainement de bonnes raisons pour objecter de la sorte. Avant toute chose, il importe donc de prendre le temps d'accuser réception et de lui envoyer des signaux que son message a été bien reçu et bien compris. La synchronisation et la reformulation sont les deux techniques les plus adaptées pour amortir l'objection. Cela se traduit en général tout naturellement par des mouvements d'acquiescement de la tête et un regard compréhensif. La reformulation (et tout particulièrement au téléphone) permet de marquer de façon encore plus claire et consciente que l'objection a été entendue. Elle peut être introduite par des formules du type : « Je comprends. Ce que vous vous dites, c'est... », « Si je comprends bien, vous pensez que... », etc.

Cette étape 1 est fondamentale car elle permet de rassurer le client et de lui montrer qu'on est ouvert à son point de vue. Cela a pour effet également de désamorcer les résistances et les conflits potentiels.

Étape 2 : Creuser l'objection

Une fois que l'objection a été amortie, avant de répondre, il est essentiel de s'assurer que l'on a vraiment compris ce que veut dire le client. Il s'agit de chercher la « gentille intention » qui se cache derrière la « méchante objection ». Pour cela, on va creuser l'objection en posant des questions. Les ques-

tions fermées sont bien sûr à éviter. On privilégiera les questions ouvertes qui permettent de recueillir des informations factuelles, en ayant à l'esprit la série de questions CQQCOQP (Comment, Qui, Quoi, Combien, Où, Quand, Pourquoi), ou bien les questions PNL du métamodèle. En fait, une objection est un objectif qui n'a pas été pris en compte. On s'arrête de creuser dès que l'intérêt du client a été mis à jour. Avant de passer à l'étape suivante, il est possible de conclure cette étape 2 par une reformulation du type : « Finalement, ce qui vous intéresse c'est... », « Donc, ce que vous voulez, c'est... ».

Étape 3 : Enchaîner sur la réponse

La réponse dépend évidemment des informations recueillies dans l'étape précédente. Arrivé à cette étape 3, trois options de réponses sont possibles :

1. Acceptation (l'objection du client est 100 % fondée) :

« Très bien, vous avez raison. Voici la solution que je vous propose... »

2. Recadrage soft (l'objection du client est fondée à 50 %) :

« Je comprends votre point de vue et en même temps, j'attire votre attention sur... »

3. Recadrage ferme (l'objection n'est absolument pas fondée) :

« Je vous le répète, notre position sur ce point est la suivante... »

La méthode ACE permet d'éviter les principales erreurs dans le traitement des objections :

- Répondre de façon émotionnelle en se sentant personnellement attaqué.
- Répondre directement à l'objection par la justification qui amène de l'eau au moulin du client.
- Répondre du tac au tac à l'objection par un contre argument qui ne fait que renforcer l'objection du client.
- Soumettre le client à la question sur un ton inquisiteur.

L'intérêt d'une méthode, c'est qu'elle structure les choses et donne des repères faciles à suivre. La limite d'une méthode, c'est qu'en l'appliquant d'une manière scolaire et systématique, le risque est grand de tomber dans le stéréotype. La suggestion est donc d'utiliser la méthode ACE à chaque fois qu'il y a une charge émotionnelle. Le reste du temps, vous pouvez faire confiance à votre feeling...

Les produits de Jean Vanrien

Jean Vanrien est délégué pharmaceutique. Il rencontre un pharmacien, Éric Genne, qui lui dit que ses produits sont trop chers. Comparez les quatre façons suivantes de traiter cette objection.

Première réponse

Éric Genne – Vos produits sont trop chers.

Jean Vanrien – C'est parce que nous investissons beaucoup dans la recherche et en plus, le coût des matières premières est de plus en plus élevé.

Deuxième réponse

Éric Genne – Vos produits sont trop chers.

Jean Vanrien – Ils ne sont pas plus chers que ceux de nos concurrents !

Troisième réponse

Éric Genne – Vos produits sont trop chers.

Jean Vanrien – Mais qu'est-ce qui vous permet de dire ça ? Et trop chers par rapport à quoi ? Et de quels produits parlez-vous ?

Réponse ACE

Éric Genne – Vos produits sont trop chers.

Jean Vanrien – Je comprends tout à fait que vous soyez sensible au prix. Qu'est-ce qui vous fait dire que nos produits sont trop chers ?

Éric Genne – Nous avons eu une proposition 15 % moins cher d'un de vos concurrents sur une gamme de produits identique à la vôtre.

Jean Vanrien – Donc ce qui vous intéresse, c'est d'avoir la proposition la plus intéressante. Je vous rappelle que nous sommes les seuls à utiliser dans nos produits le « XYZ » qui permet d'allonger de 30 % la durée d'utilisation de nos pommades et gels. Au départ, vous avez raison, nos produits sont effectivement 15 % plus chers que ceux de certains de nos concurrents. Mais en fait à l'arrivée, nos produits sont 15 % moins chers du fait de leur durée d'utilisation exceptionnelle. Au lieu de faire une économie illusoire au départ, vous faites une réelle économie à l'arrivée. C'est à vous de choisir...

CONCLUSION

Dans le domaine de la vente, les techniques de PNL ont toujours eu bonne presse. Elles sont synonymes d'efficacité. Elles ont parfois été appliquées de façon trop mécanique, au détriment de l'état d'esprit. Pour passer des ventes « *one shot* » où l'herbe ne repousse pas après

le passage du commercial à une vente durable, avec une relation client qui s'inscrit dans la durée, il est essentiel de rester en contact avec des valeurs de respect et de confiance et en adoptant une attitude gagnant/gagnant. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que de grandes entreprises qui jusqu'à présent avaient plutôt une culture de vente agressive sont aujourd'hui en train d'évoluer vers cette notion de vente durable, où la relation positive avec le client devient la priorité.

5

LA PNL AU SERVICE DU SPORT

LA NOTION DE PERFORMANCE

Le mental et la performance

Quand un sportif parle de ses performances ou de ses contre-performances, les termes qui reviennent le plus souvent sont : « concentration », « doute », « plaisir », « peur », « confiance », « abattement », « calme », « nervosité », « combativité », « stress », « lucidité », « pression », « motivation », « démotivation », « énergie », etc. Tous ces mots renvoient à la dimension mentale de la compétition. Pour prendre une métaphore, on pourrait dire que, sur le chemin de la performance et des progrès, un sportif a besoin pour avancer d'une « roue » particulière : la roue de la performance. Cette roue est constituée d'une jante avec trois rayons (la technique, la tactique et le physique) cerclée d'un pneu tout terrain gonflé à la bonne pression : le mental.

Que serait la jante sans le pneu ? Que serait le pneu sans la jante ? Le sportif a besoin pour performer d'une roue bien équilibrée où technique, tactique, physique et mental fonctionnent ensemble et se renforcent mutuellement dans une synergie permanente. Cependant, il arrive parfois qu'après avoir passé beaucoup de temps à l'entraînement à forger une jante technico-tactico-physique dans le meilleur alliage, le sportif se présente le jour de la compétition avec un pneu mental surgonflé ou sous-gonflé. Cela peut l'amener à « exploser » en match ou bien à « déjanter ». La sortie de route qui en résulte dans les deux cas fait voler en éclat toutes les qualités techniques, tactiques et physiques patiemment développées à l'entraînement. Cela s'appelle dans le langage courant « perdre

ses moyens ». La préparation mentale devient dès lors un élément essentiel dans la recherche de performance. C'est le mental qui va permettre au sportif d'avoir accès à tout son potentiel. La PNL constitue aujourd'hui l'une des méthodes de training mental les plus utilisées par les entraîneurs et les sportifs de haut niveau.

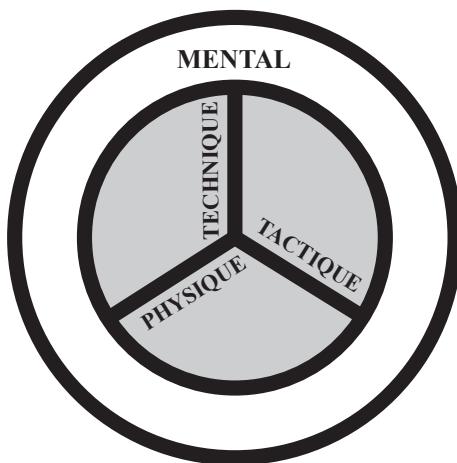


Figure 7 – La roue de la performance

La performance et les états internes

Revenons aux termes de tout à l'heure : « concentration », « doute », « confiance », « nervosité », « combativité », « stress », « pression », « motivation », « énergie », etc. Ces mots recouvrent en fait des états internes, de l'ordre du sentiment, du ressenti, parfois fortement chargés sur le plan émotionnel. Tous ces états internes ont un impact direct sur la physiologie du sportif, sur ses pensées et, au bout du compte, sur ses performances. Ils constituent la porte d'accès aux capacités techniques, physiques et tactiques. Les états internes positifs (motivation, confiance, concentration, etc.) permettent d'ouvrir cette porte. Les états internes négatifs (découragement, doute, nervosité, etc.) ferment cette porte à double tour. Le but de la préparation mentale consiste à donner au sportif des moyens concrets pour pouvoir maîtriser ses états internes.

Comment les contrôler ?

Voilà donc l'enjeu n° 1 du compétiteur. Pour répondre à cette question, il convient tout d'abord de prendre conscience qu'à tout moment, les états internes, le corps et le mental d'un individu tendent à être rigoureusement alignés. Quand j'ai peur, par exemple, mon corps a une physiologie particulière, ma respiration, mon rythme cardiaque changent, mes gestes et ma posture en sont affectés. En même temps, mon mental se remplit de certaines images et de certaines paroles internes. De la même manière, quand mon corps est fatigué, je vais me sentir abattu et me dire que je suis fatigué. Si je repense mentalement à un souvenir agréable, il est fort possible que je me mette à sourire instantanément et à ressentir du plaisir. États internes, corps et mental sont dans une interaction permanente. Ils sont indissociablement liés. Une modification d'état interne a des répercussions corporelles et mentales immédiates. Un changement d'ordre corporel engendre automatiquement des réactions synchrones au niveau du mental et de l'état interne. Si je modifie mon mental, mon état interne et mon corps se mettent aussitôt au diapason.

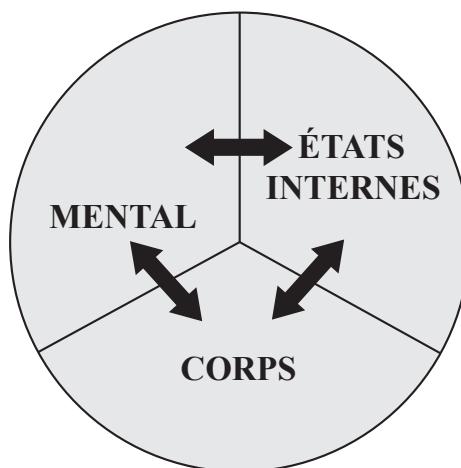


Figure 8 – Les trois pôles du fonctionnement humain

Pour contrôler mes états internes, deux voies royales apparaissent.

La première, c'est celle du *corps*. Si je me sens nerveux, je vais pouvoir transformer mon état interne de nervosité en état interne de calme en pratiquant par exemple un exercice de respiration

contrôlée ou en utilisant une technique de relaxation musculaire. La relaxation progressive de Jacobson, le training autogène de Schultz, la sophronisation de base, la relaxation dynamique ou le yoga sont autant de techniques corporelles ou psychocorporelles permettant de développer le contrôle des états internes.

La deuxième voie, celle que nous allons aborder dans ce chapitre, c'est celle de la tête, du *mental*. L'activité mentale d'un individu comporte en fait deux registres de fonctionnement.

Le premier, c'est le registre auditif interne, c'est-à-dire le dialogue interne que j'ai avec moi-même quand je me parle dans ma tête. Il s'appuie sur le langage. Ce dialogue interne peut s'extérioriser sous la forme de paroles ou de mots écrits.

Le second, c'est le registre visuel interne qui correspond aux images mentales, c'est-à-dire « au cinéma » que je peux me faire dans la tête ou aux « flashes » que je peux avoir. Pour contrôler et gérer mes états internes, je vais donc jouer sur ces deux registres.

De plus, l'activité mentale d'un individu peut se faire à deux niveaux. Au niveau conscient : je suis conscient de mon dialogue interne et de mes images mentales. Ou au niveau inconscient : je n'ai pas conscience de mes représentations mentales visuelles ou auditives. Dans le cas où mon activité mentale se fait à un niveau inconscient, je peux dans un premier temps chercher à prendre conscience de mes images mentales et de mon dialogue interne pour, dans un deuxième temps, les faire évoluer dans le sens d'une amélioration.

Parmi toutes les techniques de PNL pouvant être utilisées, nous en avons sélectionné quelques-unes réputées pour leur efficacité ainsi que pour leur facilité de mise en pratique dans le contexte sportif.

LES TECHNIQUES DE LA PNL AU SERVICE DU SPORTIF

La technique des mentors

« *Pour être un champion, vous devez croire en vous-même quand personne d'autre ne le fait.* » Sugar Ray Robinson

Il y a des moments dans une compétition, dans le courant d'une saison ou même au cours d'une carrière, où un sportif ne sait plus

à quel saint se vouer. Le doute s'abat sur lui comme un orage de grêle. Les perspectives s'assombrissent et les difficultés deviennent des montagnes infranchissables. Dans ces moments-là, une présence amicale, une parole positive ou un cadeau symbolique peuvent redonner espoir et courage au plus désespéré et au plus découragé. Malheureusement, ce petit coup de pouce extérieur qui pourrait ré-enclencher une spirale ascendante peut se faire attendre longtemps, car il ne dépend pas du sportif. La technique des mentors consiste à se donner à soi-même ce petit coup de pouce « extérieur » sans dépendre de personne. Il s'agit de transporter mentalement en permanence avec soi des alliés potentiels à qui l'on fera appel en cas de nécessité. L'aide extérieure devient ainsi une aide intérieure.

Ces alliés, ces « mentors » sont en fait des conseillers que je choisis librement pour les qualités et les valeurs morales qu'ils incarnent. Il peut s'agir de champions emblématiques (par exemple le basketteur Michael Jordan, le joueur de tennis Roger Federer, le skieur Hermann Maier, etc.), de personnages historiques (par exemple Alexandre le Grand, Nelson Mandela, etc.), de personnes issues de mon entourage familial que j'admire particulièrement (un oncle, ma grand-mère, etc.), de mon entraîneur ou bien d'un entraîneur célèbre.

Protocole de la technique

1. Par rapport aux difficultés rencontrées, déterminer les valeurs sportives susceptibles d'aider à les surmonter.
2. Trouver trois mentors qui incarnent ces valeurs au plus haut point.
3. Rendre présents mentalement ces mentors jusqu'à ressentir l'énergie qui se dégage d'eux.
4. Leur faire délivrer un message positif : croyance dynamisante, mot, conseil...
5. Puis leur faire donner un cadeau symbolique, représentation concrète et imagée du message qu'ils véhiculent.

Ces paroles et ces cadeaux sont chargés d'énergie positive et permettent de regonfler les batteries mentales. Une fois qu'on a identifié ses « mentors » les plus puissants, il suffit, dans les moments difficiles, de les appeler mentalement et de se ressourcer symboliquement au contact de leur énergie. Il est étonnant de constater à quel point cette technique peut lancer ou relancer un sportif sur le plan de la motivation.

Exemple de mise en pratique

Benjamin est un jeune basketteur de 18 ans qui a intégré un centre de formation dans un club de basket professionnel. Avant, chez lui, il était le champion de sa rue. Depuis qu'il est arrivé au centre de formation, il a tendance à se décourager quand il voit les qualités des autres. Le chemin pour devenir basketteur professionnel ne lui a jamais paru aussi long.

1. Par rapport aux difficultés rencontrées, voici les valeurs sportives dont Benjamin a le plus besoin : courage, volonté, persévérance...
2. Voici à présent les trois mentors choisis par Benjamin et qui incarnent à ses yeux ces valeurs au plus haut point : Michael Jordan, Nelson Mandela et sa grand-mère.
3. Benjamin prend le temps de rendre présents mentalement ses trois mentors jusqu'à ressentir l'énergie qui se dégage d'eux : « Je les vois et je les entends comme s'ils étaient là, à mes côtés et je ressens leur énergie positive... »
4. Puis Benjamin imagine que chacun d'eux lui délivre un message positif :
 - Michael Jordan lui dit : « Benjamin, souviens-toi que les échecs d'hier nourrissent les succès de demain. »
 - Nelson Mandela s'adresse à lui en ces termes : « Tu es le maître de ton destin, le capitaine de ton âme. »
 - Et sa grand-mère lui chuchote en hochant la tête : « Les plus grands voyages commencent toujours par trois petits pas. »
5. Enfin, Benjamin, imagine que chacun de ses trois mentors lui offre un cadeau symbolique. Michael Jordan lui donne un ballon de basket dégonflé et une pompe pour le regonfler, Nelson Mandela un médaillon avec gravé dessus « *Believe* » et sa grand-mère, trois petits cailloux.

Anecdote

Très souvent, quand on cherche à remonter à la source de la carrière sportive d'un champion, on trouve une rencontre avec un être d'exception. Il peut s'agir d'un contact direct ou bien d'une rencontre indirecte à travers la télé, un magazine ou un livre. Ce fut le cas de Yannick Noah avec Arthur Ashe. Lors d'une tournée en Afrique, au Cameroun, le champion de tennis américain échange des balles avec le petit Yannick qui n'a pas encore 12 ans. Enthousiasmé par son talent, il lui donne sa raquette. Laissons Yannick nous parler de cette rencontre exceptionnelle :

« En l'espace d'une journée, il était devenu mon héros, mais je n'imaginais pas au moment où il me donnait sa raquette, son poster dédicacé, et promettait que nous nous reverrions, à quel point cette rencontre serait importante pour moi. [...] En Arthur, j'ai toujours admiré l'être humain. Encore plus que le champion. J'avais envie de lui ressembler, d'imiter son attitude.¹ »

Bien sûr, il s'agit là d'une version très intuitive et tout à fait spontanée de la technique des mentors. Il n'en reste pas moins qu'Arthur Ashe a certainement constitué pour Yannick Noah une source d'inspiration constante tout au long de sa carrière tennistique.

L'ancre

« Sourire quand on perd permet de gagner. » Paul-Émile Victor

L'ancre portatif

Quel sportif, quel compétiteur ne rêve pas de pouvoir se mettre instantanément dans un état interne performant à tout moment quand il en a besoin ?

Tous les jours, nous vivons certaines expériences qui nous font passer par des sensations et des émotions très diverses. Depuis que nous sommes nés, nous avons ainsi accumulé un stock incroyablement riche d'états internes tels que le calme, l'enthousiasme, la nervosité, la colère, la confiance, la passion, le doute, la concentration, la combativité, la peur, l'audace...

Parfois, en l'espace de quelques secondes, nous changeons d'état interne. Il a suffi d'un mot prononcé sur un certain ton. La simple vue d'un visage peut nous plonger dans un profond malaise ou au contraire dans une joie immense. Qui ne s'est jamais senti mélancolique en écoutant une certaine musique ou plein de bonheur en regardant une photo dans un album souvenir ? Notre cerveau établit sans arrêt des neuro-associations entre des éléments *a priori* sans lien. Un mot évoque une image qui rappelle une sensation qui déclenche à son tour un souvenir. Certaines connexions sont fragiles et ne durent pas dans le temps. D'autres en revanche sont

1 Noah Y. (1997). *Secrets, etc.*, Paris, Plon.

tellement ancrées dans notre système neurologique qu’elles restent actives à des années de distance.

Si j’ai vécu une réussite exceptionnelle qui m’a mis dans un état de confiance énorme et que juste à ce moment-là, j’étais en train d’entendre une musique particulière, il est fort probable qu’une neuro-association s’est produite inconsciemment entre mon état interne de confiance et cette musique. Le simple fait d’entendre à nouveau cette musique va me remettre en contact avec cette sensation de confiance. Si à chaque fois que je me comporte de manière combative, juste après je fais un geste de « *pumping* » avec le poing, je vais finir avec le temps par associer cet état interne de combativité à ce geste. Dans les moments d’abattement, un simple *pumping* du poing suffira à me faire retrouver ma combativité.

Ces ancrages se font naturellement et souvent inconsciemment. La technique de l’ancrage portatif permet de prendre le contrôle de ses propres neuro-associations afin de pouvoir accéder à volonté à ses ressources internes. Dans un premier temps, il convient de recenser les états internes les plus utiles. Les quatre qui reviennent le plus souvent chez les sportifs sont : le calme, la confiance, la concentration et la combativité.

Puis, pour établir l’ancrage, je peux procéder de trois façons différentes.

- *Protocole n° 1*

À chaque fois que j’expérimente dans le présent un état interne qui m’intéresse, je fais un geste particulier ou je me dis un mot ou bien encore je crée une image mentale spécifique à cet état interne.

Exemple de mise en pratique

Raphaël est joueur de tennis. À chaque fois qu’il gagne un point extrêmement disputé et qu’il ressent avec intensité un état interne de combativité, il fait le geste oui de la tête et il se dit « Allez ! » Au fil du temps, il a ainsi créé inconsciemment un lien entre l’état interne de combativité et le geste oui de la tête et le mot « Allez ! »

Dans les moments de découragement, par exemple quand il est mené au score et qu’il reprend le jeu après un changement de côté, il utilise consciemment cet ancrage pour réactiver la pompe de sa combativité. Il a juste à faire le geste oui de la tête et à s’encourager en se disant « Allez ! » pour se remettre instantanément en configuration « warrior ».

- *Protocole n° 2*

Je peux également rechercher dans le passé un souvenir marquant où j'ai expérimenté l'état interne désiré. Puis je le revis comme si j'y étais et au moment où l'intensité arrive presque à son maximum, j'ancre, c'est-à-dire, je fais un geste particulier (par exemple, je serre le poing), ou bien je prononce mentalement ou à voix haute un mot, ou bien encore je prends une photo mentale du souvenir. Je répète l'association plusieurs fois en prenant bien le temps de laisser remonter l'état interne avant d'ancrer. Pour être sûr que l'ancre est enregistrée, je teste en activant mon déclencheur. Si la réponse est immédiate et intense, c'est que l'ancre est OK. Sinon, je répète l'association jusqu'à ce que l'ancre soit bétonnée.

Exemple de mise en pratique

William fait de l'apnée dynamique. C'est une discipline très spéciale qui consiste à descendre le long d'une corde en nageant en apnée à l'aide d'une monopalme jusqu'à des profondeurs pouvant dépasser les 100 mètres et à remonter de la même manière. Même si l'entraînement permet de développer un niveau de maîtrise et de confiance très important, certains moments en compétition peuvent se révéler critiques sur le plan émotionnel. C'est le cas par exemple quand William a effectué sa descente et se trouve à la moitié de la remontée. Quand il reste encore plusieurs dizaines de mètres d'eau au-dessus de la tête à parcourir et que l'air commence à manquer et que la fatigue musculaire commence à se faire sentir, il peut y avoir un début de panique à contrôler. Pour dépasser ce palier mental, William utilise ce qu'il appelle une image-clé de détente. L'état interne dont il a besoin à ce moment-là, c'est du calme, de la sécurité, de la sérénité. William a appris à associer cet état interne positif à une image interne spécifique. Il s'agit de l'image d'une plage qui est reliée à un souvenir de vacances extrêmement positif. Cette image déclenche en lui un état interne très fort de calme, de sécurité et de sérénité. Quand il se trouve à mi-remontée et qu'il a besoin de retrouver son calme, William fait juste appel mentalement à son image-clé de plage et instantanément, il ressent dans tout son corps une vague apaisante de calme, ses muscles se relâchent et il retrouve sa fluidité de ses mouvements. Son ancre lui a permis de passer le cap.

- *Protocole n° 3*

Si l'état interne que je recherche n'est pas encore dans mon stock personnel, je peux me projeter mentalement dans le futur ou

me mettre dans la peau de quelqu'un qui a facilement accès à cet état interne. Si je veux me sentir confiant et que jusqu'à présent je n'ai jamais vraiment ressenti cela, j'imagine comment je me sentirais si demain je devenais confiant. Je fais comme si je l'étais devenu, comme si j'étais confiant. Le cerveau ne fait pas la différence entre le réel et l'imaginaire. Au moment où je ressens l'état interne de confiance m'envahir, j'ancre avec un geste-clé, un mot-clé ou une image-clé.

Exemple de mise en pratique

Alexis est judoka. En compétition, sa confiance est très fluctuante. Il peut se sentir à peu près bien et subitement perdre pied sans savoir pourquoi. Il dit qu'il n'a pas confiance et qu'il n'a jamais eu confiance. À la question : « Comment faire pour avoir confiance ? », il répond : « Je ne sais pas. » En insistant un peu, il finit par dire : « En fait, j'aimerais bien me sentir comme Teddy Riner. » À partir de là, tout devient simple : Alexis se met dans la peau de Teddy Riner. Il prend le temps de ressentir ce qu'il ressentirait s'il était dans la peau de son idole. Naturellement, il commence à se redresser, il paraît plus grand, il dégage ses épaules en arrière, se met à respirer de façon plus ample et adopte un regard plus conquérant avec un léger sourire. Spontanément, il dit : « Oui, c'est comme ça que je veux me sentir !!! » Tout en restant en contact avec cet état interne nouveau pour lui de confiance, un mot lui vient à l'esprit : « Solide ». Alexis vient de se créer un mot-clé de confiance. À chaque fois qu'il aura besoin de reprendre confiance, il aura juste à se dire dans sa tête : « Solide » pour déclencher instantanément l'état interne à la Teddy Riner.

L'ancre portatif permet de se remettre à tout moment en contact avec un état interne performant. Nous transportons en permanence avec nous un stock impressionnant d'états internes. Si chacun de ces états internes est connecté à un déclencheur précis, nous pouvons, en fonction de la situation, sélectionner l'état interne le plus approprié et l'activer aussi simplement qu'on allume une lumière en appuyant sur un bouton... pour peu que l'installation électrique ait été bien faite !

Anecdote

La chanson « I will survive » de Gloria Gaynor, tout d'abord prise comme hymne par les joueurs de rugby du Stade français, champions de France en

1998, puis reprise par l'équipe de France de football championne du monde et « rereprise » depuis, un peu partout en France, constitue un excellent exemple d'ancrage de ressource.

Intrinsèquement, du fait de son rythme particulier, cette chanson dégage déjà au départ une énergie et une intensité naturelles extraordinaires. Quand l'équipe de France de football décide en 1998 de la prendre comme hymne, elle s'est chargée d'une énergie positive supplémentaire due à la victoire des rugbymen du Stade français au championnat de France. Mais les footballeurs vont accroître encore la puissance de cet ancrage puisqu'après chaque match victorieux de Coupe du Monde, debout sur les bancs des vestiaires, ils entonnent tous en chœur un « I will survive » plein d'adrénaline, dont l'écho se prolonge jusque dans l'autocar qui les ramène à leur quartier général.

L'extraordinaire engouement populaire suscité par la victoire de la France a finalement transformé la chanson de Gloria Gaynor en un véritable hymne national, chargé d'une énorme intensité émotionnelle. C'est un très bel exemple d'ancrage d'énergie positive. Il suffit de l'écouter pour s'en convaincre !

L'ancrage relais

Cette technique permet d'ancrer un état interne à un contexte connu. Quand je possède des informations précises concernant le lieu, la date et l'heure d'une compétition ainsi que les différentes personnes qui seront présentes et le matériel que je vais utiliser, il m'est possible, grâce à l'ancrage relais, d'associer à ce contexte précis un état interne déterminé.

Protocole de la technique

Je veux aborder ma prochaine compétition avec confiance.

1. J'active un ancrage portatif d'état interne positif (privilégier un geste ou une musique).
2. Tout en continuant à stimuler mon ancre et à ressentir l'état interne positif, je pense à ma prochaine compétition en termes de lieu, de moment, de personnes et de matériel. Tout en maintenant mon ancre, j'imagine dans ma tête le lieu de ma compétition, j'imagine le jour et l'heure de ma compétition et j'imagine les différentes personnes susceptibles d'être présentes lors de cette compétition, ainsi que le matériel que je vais utiliser.
3. Je répète plusieurs fois cette association jusqu'à ce que la connexion soit faite entre l'état interne recherché et le contexte.
4. Je teste en pensant au contexte. À la seule pensée de ma compétition prochaine, je ressens l'état interne positif.

Important : si le contexte change au dernier moment (en cas d'intempéries par exemple, ou de retard), il suffit de refaire l'ancrage relais avec les paramètres du nouveau contexte. Si le contexte est à géométrie variable, je fais mon ancrage en imaginant différents scénarios.

Exemple de mise en pratique

Marie est volleyeuse. Son service est un point fort sur le plan technique. Cependant, quand elle joue à domicile devant de nombreux spectateurs et que le score devient serré, elle a tendance à perdre confiance. Pour se préparer mentalement et émotionnellement à conserver son niveau de confiance dans ce contexte précis, voici comment elle procède :

1. Elle commence par écouter sur son iPod la chanson intitulée « Roc » de la chanteuse Nadiya (ex-championne de France de 800 mètres). Cette chanson la met naturellement dans un état de confiance et de solidité mentale.
2. Tout en écoutant cette chanson, elle visualise dans sa tête le gymnase dans lequel elle va jouer son prochain match de samedi soir à partir de 20 heures. Elle peut voir ses coéquipières, les joueuses de l'équipe adverse ainsi que tous les spectateurs installés dans les tribunes. Elle entend les cris, les tambours, les trompettes qui viennent du public. Et tout en continuant à puiser confiance et solidité mentale dans la musique de Nadiya, elle se projette mentalement dans les moments où le score devient serré et où elle s'apprête à servir, puis elle se voit servir avec une foule de spectateurs autour en se sentant en pleine confiance.
3. Elle répète les séquences précédentes avec sa musique-clé de confiance jusqu'à ce qu'elle sente que son service respire la confiance.
4. Elle teste son ancrage. Pour cela, elle éteint la musique. Puis elle valide qu'à la seule évocation mentale d'elle en train de servir samedi soir devant de nombreux spectateurs, elle retrouve bien une sensation de pleine confiance.

Le zapping sensoriel interne

« S'il est impossible de ne pas penser à quelque chose, il reste encore possible de penser à autre chose. » Lewis Carroll

Que fait un individu quand il pense ? Que recouvre son activité mentale à l'intérieur de lui ? Que fait-il dans sa tête ?

En fait, l'activité mentale d'un individu emprunte deux canaux sensoriels internes principaux. Il peut produire des images mentales. Le rêve, la visualisation, le fait de se faire des films dans sa tête utilisent le premier canal sensoriel interne : le *canal visuel* (V).

L'individu peut aussi se parler intérieurement, avoir un dialogue interne. Certaines personnes verbalisent même à voix haute ce dia-

logue interne. Le deuxième canal sensoriel interne dont il est ici question est le *canal auditif* (A).

L'activité mentale d'un sportif en compétition emprunte elle aussi ces deux canaux sensoriels internes : canal visuel V, canal auditif A.

Quand les images internes et le dialogue interne sont positifs, tout va bien. Le moral, le mental sont au beau fixe. Les états internes qui en résultent sont positifs et le langage du corps qui y est associé est lui aussi positif. Nous appellerons par commodité le canal visuel positif : V+ et le canal auditif positif : A+. Quand le sportif est branché sur V+ ou A+, tout va bien. Il n'y a rien à faire, il suffit de rester sur le même canal. Cependant, le hasard des matchs, la multiplicité des événements extérieurs, les incidents imprévus peuvent à tout moment faire basculer le sportif dans un canal négatif. Les images et le dialogue internes peuvent devenir négatifs, et par voie de conséquence, entraîner le sportif dans des états internes négatifs. Par commodité, nous appellerons le canal visuel négatif : V- et le canal auditif négatif : A-.

Quand vous regardez la télé et que le programme ne vous convient pas, que faites-vous ? Soit vous éteignez la télé, soit vous prenez la télécommande et vous changez de chaîne ! C'est la même chose avec vos pensées ! Si vous commencez à avoir en tête des pensées négatives, au lieu de subir ce mauvais programme, utilisez le zapping mental. Changez de chaîne. Changez de canal. Branchez-vous sur une chaîne positive. Si vous ne le faites pas, c'est que soit vous êtes totalement inconscient, soit que vous avez décidé de passer un mauvais moment. À vous de choisir.

Les champions se trouvent eux aussi parfois branchés sur des canaux négatifs. Ils ont appris intuitivement ou par l'entraînement à changer de canal et à passer rapidement sur un canal positif. C'est ce qui leur permet, quand tout va mal, de se sortir de l'adversité.

Comment faire pour zapper ? Il vous suffit par exemple de penser à l'une de vos images-clés positives.

Cependant, il arrive qu'on ne se rende pas tout de suite compte que le cerveau s'est égaré sur une mauvaise chaîne. En situation de compétition, il vaut mieux éviter d'attendre la fin du match pour réagir. Il importe donc d'automatiser le réflexe de zapping mental.

Protocole de la technique

Voici comment procéder pour vous entraîner en dehors des matchs.

Tout d'abord, quand les choses vont mal et que le moral est au plus bas, il convient de repérer sur quel canal sensoriel interne je me trouve. Quel est mon canal préférentiel ou habituel dans ces moments-là ? Est-ce que je produis des images internes négatives (canal V-), en me repassant mentalement par exemple le geste que j'ai raté à un moment décisif ? Suis-je en train de me parler négativement (canal A-), en me disant par exemple que je suis nul et que je ferais bien de changer de sport ? Une fois que le canal négatif est identifié, il suffit de se brancher sur l'un des deux canaux positifs :

- 1. Canal V+ :** je me branche sur une image-clé positive.
- 2. Canal A+ :** je me branche sur un mot-clé positif ou sur un dialogue interne positif.

Exemples de mise en pratique

Zapping A-/V+ : Élisa fait de la gymnastique acrobatique. Elle a pris conscience que régulièrement, dans les phases d'attente en compétition, elle se répète en boucle : « Je n'y arriverai jamais. Les autres filles sont meilleures que moi. » Quand elle a en tête ce dialogue interne négatif, son état interne vire immédiatement au découragement et au **doute**.

Voici sa technique personnelle de zapping mental :

- 1. Canal A- :** elle écrit sa phrase négative sur une feuille de papier puis elle la lit en adoptant un langage du corps de type « loser » (tête basse, épaules tombantes, regard vers le bas).
- 2. Canal V+ :** elle change de langage du corps, elle se redresse, elle regarde vers le haut et en même temps elle se connecte sur une image-clé de confiance. Elle prend bien le temps de ressentir l'état interne de confiance.

Elle répète cet enchaînement au moins cinq fois en passant de plus en plus vite du canal A- au canal V+ et en restant de moins en moins de temps sur le canal A- et de plus en plus de temps sur le canal V+. Après la cinquième répétition, elle roule en boule la feuille de papier sur laquelle se trouve écrite la phrase négative, elle l'écrase dans ses mains et la jette à la corbeille. En procédant ainsi, elle développe un automatisme mental qui lui permettra en compétition de ne pas se laisser envahir par des pensées négatives parasites et de se brancher au plus vite sur des pensées positives. Elle vient de résilier son abonnement au canal A-. Et elle vient de s'abonner à un nouveau canal, le canal V+ !

Les submodalités visuelles et auditives

Nous venons de le voir, l'activité mentale d'un individu se fait principalement à travers ses représentations visuelles internes (canal Vi) et ses représentations auditives internes (canal Ai). Par ailleurs, nous savons que le mental a un impact direct sur les états internes.

Dans la technique précédente du zapping mental, il s'agissait de changer à la fois de canal de représentation sensoriel interne et de contenu. Par exemple, au lieu de me parler négativement dans ma tête, je pense à une image positive.

Avec les submodalités, il ne s'agit plus de modifier le contenu, mais de modifier la structure de la représentation visuelle ou auditive. Pour prendre un exemple concret, si dans ma tête je me fais une montagne de ma prochaine compétition, il y a de fortes chances pour que j'aie en tête une représentation visuelle et que l'image interne que je m'en fais soit très grande. En rendant la taille de cette image plus petite, sans modifier le contenu de l'image, je vais changer ma façon de voir les choses. Cela revient à relativiser l'importance de l'événement. Au final, la modification de la submodalité visuelle « taille » aura un impact sur mon ressenti.

La modalité visuelle peut ainsi se subdiviser en submodalités visuelles telles que la taille de l'image, la luminosité, la différence noir et blanc/couleur, etc. De même, la modalité auditive peut se subdiviser en submodalités auditives telles que le volume, le débit, l'emplacement dans l'espace de la source sonore, etc.

Les submodalités visuelles

Imaginons que j'aie une mauvaise image de ma future compétition ou bien que je garde en tête une mauvaise image d'une compétition passée. Cette représentation mentale négative me plonge dans un état interne négatif. Dans un premier temps, il convient de prendre conscience très précisément de la représentation mentale visuelle que je me fais de cet événement futur ou passé. Il se peut que spontanément, une image précise me vienne à l'esprit. Il se peut aussi que cette image soit plus inconsciente et que je ne voie rien. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de se torturer la cervelle

inutilement. Il suffit de se poser la question : si je devais me représenter cet événement par une image, à quoi ressemblerait-elle ? Comment la construirais-je dans ma tête ?

Qu'il s'agisse d'une image très consciente au départ ou d'une image construite après coup, la technique est la même.

Protocole de la technique

1. Identifier les submodalités visuelles de l'image :

- Associé/dissocié (est-ce que j'ai l'impression de vivre la scène de l'intérieur ou est-ce que c'est comme si je me voyais de l'extérieur sur un écran de télé ?).
- Grand/petit.
- Noir et blanc/couleur.
- Net/flou.
- Sombre/lumineux.
- Brillant/mat.
- Cadré/panoramique.
- Emplacement dans l'espace : à droite/à gauche, devant/derrière, en haut/en bas, loin/près.
- Film/photo.
- 2D/3D.

2. Effectuer des modifications successives, submodalité par submodalité, en prenant le temps de ressentir à chaque fois si l'état interne change.

Certaines submodalités n'auront peut-être aucun impact sur l'état interne. En revanche, à un moment donné, le changement d'une submodalité va produire un effet significatif : à l'intérieur de moi, je ressens une réelle différence qui va dans le sens d'une amélioration de mon état interne de départ. C'est ce qu'on appelle une submodalité critique.

Par exemple, si j'ai une image sombre de mon match, en augmentant mentalement la luminosité de ma représentation interne, je peux améliorer par la même occasion mon état interne. Il est possible que plusieurs submodalités aient un impact. Je vais donc restructurer mon image jusqu'à ce qu'elle me convienne tout à fait, c'est-à-dire qu'elle me mette dans l'état interne que je recherche.

3. Tester l'efficacité de la nouvelle représentation visuelle en effectuant des ponts dans le futur.

Il est à ce sujet étonnant de constater à quel point le langage courant reflète la structure des images mentales.

EXEMPLES D'EXPRESSIONS LIÉES À DES SUBMODALITÉS VISUELLES

C'est un rendez-vous *énorme*. Jouer *petit bras*. Je me vois tout *petit*. J'en fais une *montagne*. Il faut relativiser l'*importance* de l'événement. Mes perspectives pour cette compétition me semblent *ternes*. En ce moment, je vois la vie en *rose*. J'ai des idées *noires*. Il y a de la *grisaille* dans ma tête. La suite de ma saison est assez *floue* dans ma tête. Il a un jeu *brillant*. Mes perspectives s'*assombrissent*. Tout est très *clair* dans ma tête. Je vois les choses de manière très *cadrée*. Il faut regarder les choses *en face*. J'ai mis tout ça de *côté*. Il faut rapidement mettre tout cela *derrière soi* et regarder *devant*. J'ai pris *du recul* par rapport à ça. Je vois les choses *d'un point de vue plus élevé*. Je me fais du *cinéma*. Je vois les choses *au ralenti*. J'imagine cette compétition comme *figée* sur une carte postale. La suite de ma saison ne prend à mes yeux aucun *relief*.

Exemple de mise en pratique

Fabien joue au tennis. Il est classé à -4/6. Son jeu est basé sur le fond de court. Son retour de service est une arme. Le maillon faible de son jeu est le service. Il passe donc beaucoup de temps à le travailler. Cependant, malgré le temps et l'énergie qu'il y consacre, il n'a toujours pas une bonne image de son service qui continue à le lâcher dans les moments importants. Voyons ce que le changement de submodalités visuelles peut lui apporter.

Le coach – Fabien, que se passe-t-il avec ton service ?

Fabien – Eh bien, malgré les tonnes de services que je tape à l'entraînement, je garde toujours au fond de moi une mauvaise image de mon service.

Le coach – Elle est comment, cette « mauvaise image » de ton service ?

Fabien – Comment ça ?

Le coach – Si tu devais la décrire à quelqu'un d'extérieur, comment la représenterais-tu ? Grande ou petite ?

Fabien – Petite.

Le coach – Petite comment ?

Fabien – Comme ça. (*Fabien dessine dans l'espace avec ses doigts un carré de 2 centimètres sur 2 centimètres*).

Le coach – Où se trouve-t-elle par rapport à toi ?

Fabien – Là. À 1 mètre devant moi, par terre.

Le coach – Est-ce que tu te vois dans l'image ?

Fabien – Oui. Je me vois de dos.

Le coach – C'est en couleur ou en noir et blanc ?

Fabien – En noir et blanc. Avec beaucoup de noir !

Le coach – C'est une image plutôt sombre ou plutôt claire ?

Fabien – Elle est très sombre. Il y a beaucoup de noir.

Le coach – C'est une image fixe comme une photo ou avec du mouvement comme un film ?

Fabien – Il n'y a pas de mouvement. C'est comme une photo de moi juste avant de servir.

Le coach – Bon. Je récapitule. Tu m'as dit que tu avais une mauvaise image de ton service. Et plus précisément, c'est une photo de toi vu de dos. Elle est petite, elle se trouve par terre à 1 mètre devant toi. Elle est très sombre, en noir et blanc. C'est bien ça ?

Fabien – (*sourit*). Oui. C'est tout à fait ça.

Le coach – Alors ? Tu veux la garder comme ça ou l'améliorer ?

Fabien – Il faut l'améliorer.

Le coach – Que veux-tu modifier en premier ?

Fabien – Plus grande. Je veux qu'elle soit plus grande.

Le coach – Vas-y. Fais-la plus grande dans ta tête.

Fabien – C'est bon, elle est plus grande. Elle a la même taille que moi. Elle a même changé de place. Elle est verticale. Elle se trouve devant moi à 2 mètres, comme sur un écran géant.

Le coach – Comment te sens-tu par rapport à cette nouvelle image ? Pire, mieux ou pareil que tout à l'heure ?

Fabien – C'est mieux.

Le coach – À présent, qu'est-ce que tu as envie d'améliorer encore ?

Fabien – Elle est devenue déjà moins sombre que tout à l'heure, mais j'aimerais qu'elle soit carrément lumineuse.

Le coach – Vas-y. Fais-le.

Fabien – C'est bon. Elle brille. Je me vois en train de servir. Ce n'est plus une photo, c'est devenu un film.

Le coach – Comment te sens-tu ?

Fabien – Oui. C'est beaucoup mieux. C'est comme si à présent, je voyais mon service en couleur avec un arc-en-ciel !

Le coach – Un service arc-en-ciel ?

Fabien – Oui. C'est ça. Un service arc-en-ciel.

Le coach – Est-ce que tu vois d'autres modifications à apporter ?

Fabien – Non. C'est bon comme ça.

Le coach – Alors imagine la prochaine fois où tu vas servir. Comment vois-tu ton service ?

Fabien – Je dois jouer cet après-midi. Je vais faire des services. Oui. C'est bon. C'est « arc-en-ciel » !

Le coach – Imagine maintenant ton prochain match. À un moment, sous la pression, ta petite image sombre apparaît par terre. Que fais-tu ?

Fabien – Je relève la tête et je retrouve devant moi mon écran géant arc-en-ciel. C'est bon. J'ai hâte d'aller servir !

Les submodalités auditives

Certains sportifs ont une activité mentale très visuelle. D'autres ont un fonctionnement mental plus auditif. C'est-à-dire qu'ils se représentent mentalement les choses en ayant recours au dialogue interne. Ils se parlent dans leur tête. Ce dialogue avec soi-même est parfois très conscient, d'autres fois relativement inconscient : je ne me rends pas compte que je me parle. Le contenu de ce que je me dis est important. Mais ce qui est encore plus important, c'est la manière dont je me le dis.

Imaginez un texte dit par Gérard Depardieu. Imaginez-le maintenant dit par Donald ou chanté par un chanteur d'opéra. Imaginez à présent ce même texte chuchoté à l'oreille d'un enfant pour le berger et pour finir mimé par le mime Marceau sur une scène de théâtre.

Les mots seront les mêmes, et pourtant, l'effet produit sera totalement différent. Le contenu sera le même, et pourtant, l'impact émotionnel différera en fonction de celui qui le dit. Cela pourra aller du rire aux larmes, en passant par l'enthousiasme, l'assouvissement ou l'étonnement.

Les différences de submodalités auditives ont une telle influence qu'elles permettent de modifier l'état interne indépendamment du contenu du dialogue.

Le principe de la technique des submodalités auditives est le même que pour les submodalités visuelles.

Protocole de la technique

- 1. Identifier les submodalités auditives du dialogue interne :**
 - Fort/faible.
 - Lent/vite.
 - Régulier/saccadé.
 - Grave/aigu.
 - Articulé/brouillé.
 - Interne/externe.
 - Provenance spatiale du son : à droite/à gauche, devant/derrière, en haut/en bas, loin/près.
 - Continu/discontinu.
 - Résonance.
- 2. Effectuer des modifications, submodalité par submodalité, jusqu'à trouver la ou les submodalités qui améliorent l'état interne.**
- 3. Tester l'efficacité de la modification en effectuant des ponts dans le futur.**

Exemple de mise en pratique

Boris joue au golf. Son jeu est très sensible au vent. À chaque fois qu'il doit faire une compétition et que le vent souffle, son dialogue interne vire au négatif : « Sale vent ! J'aurais mieux fait de rester couché. C'est plus du golf dans ces conditions ! » Sa croyance négative par rapport au vent est tellement forte qu'il lui est difficile de se dire autre chose. Les submodalités auditives vont lui permettre de modifier en douceur son état interne sans toucher au dialogue verbal proprement dit.

Boris prend ainsi conscience que sa voix interne est forte : volume 7/8. Elle est localisée dans son ventre. Elle est continue, comme un disque rayé qui n'arrêterait pas d'enchaîner la même phrase. La première submodalité auditive qu'il désire changer est la localisation spatiale de la voix. Il décide de la faire sortir de lui et de la placer au-dessus de sa tête. Il le fait mentalement et l'effet est immédiat. Ses paroles négatives lui passent au-dessus de la tête et sont emportées au loin par le vent. Tandis qu'elles s'éloignent, leur volume devient de plus en plus faible. Il se sent beaucoup mieux. Il a réussi à neutraliser son état interne négatif de départ. Il généralise ce changement de submodalités auditives à différents contextes futurs où il pourrait rencontrer du vent.

Les stratégies mentales

Cette technique est particulièrement appropriée pour toutes les actions qui se font à partir d'un départ arrêté. Par exemple, avant de tirer un penalty, avant une tentative de saut à la perche, avant un service au tennis, avant un plongeon en natation... L'idée générale est d'identifier toutes les micro-étapes mentales et comportementales qui précèdent l'action. En effet, le résultat de l'action est directement lié à la stratégie mentale mise en jeu.

Avec une mauvaise stratégie mentale, le sportif n'utilise qu'une partie de ses capacités physiques et techniques, ce qui produit la plupart du temps de l'« échec ».

Une bonne stratégie mentale est une stratégie qui met le sportif dans l'état interne le plus adapté pour réaliser sa performance. C'est en quelque sorte un enchaînement ritualisé de pensées, de gestes, de prises d'informations sensorielles qui débouche le plus souvent sur de la « réussite ». D'ailleurs, dans le langage courant, les sportifs appellent cela des rituels ou des routines.

Mettre à jour mes stratégies d'échec et mes stratégies de réussite, c'est me donner la possibilité de contrôler ma préparation à l'action. Je peux ainsi prendre conscience de ce qui me fait rater et modifier ma stratégie jusqu'à obtenir une stratégie de réussite. Si je ne réussis que trop rarement à mon goût, je peux extraire la stratégie que j'utilise quand je réussis et la généraliser en l'automatisant.

Une stratégie mentale ressemble à une formule de chimie qui serait codée avec les symboles suivants :

- V : visuel; A : auditif; K : kinesthésique ;
- i : interne; e : externe.

Par exemple, un sauteur en hauteur peut avoir, dans sa stratégie de réussite avant un saut, une étape décisive qui consiste à se voir dans sa tête passer au-dessus de la barre. Cela correspond à un visuel interne qui sera noté : Vi.

Pour un basketteur, avant de réussir un lancer franc, l'une des étapes importantes peut consister à faire rebondir le ballon trois fois. Cela correspond à un kinesthésique : Ke.

Exemple de mise en pratique

Kader est volleyeur. Il commet beaucoup de fautes au service. Après analyse, il apparaît que la stratégie d'échec qu'il emploie inconsciemment avant de servir et qui conduit à coup sûr à une faute est la suivante :

1. Il entend le bruit du public :Ae.
2. Il se dit :« Il faut pas se louper » :Ai.
3. Il ressent une pression sur ses épaules :Ki-.
4. Il marche pour prendre le ballon :Ke.
5. Il se retourne face au jeu et il voit l'équipe adverse :Ke + Ve.
6. Il se dit :« Allez ! Pas de faute » :Ai.
7. Il sent une boule au ventre :Ki.

Sa stratégie étant terminée, il sert et il met le ballon dans le filet. C'est là une stratégie d'échec très efficace !!!

La formule de cette stratégie d'échec est :

$$(Ae) > (Ai) > (Ki-) > (Ke) > (Ke) + (Ve) > (Ai) > (Ki).$$

À partir de cette formule, Kader envisage les modifications qui lui paraissent les plus facilement réalisables. Pour cela, il peut supprimer des étapes, en ajouter ou bien encore inverser certaines étapes. Voici comment il transforme sa stratégie d'échec de départ en stratégie de réussite :

1. Il entend le bruit du public :Ae.
2. Il respire en allongeant son expiration :Ke.
3. Il ressent de la détente :Ki.
4. Tout en marchant pour prendre le ballon, il se dit :« Zone centrale à 60 % » :Ke + Ai.
5. Il se retourne et il regarde l'équipe adverse :Ke + Ve.
6. Il visualise dans sa tête la trajectoire de son service vers la zone choisie :Vi.
7. Il fait rebondir deux fois son ballon :Ke.
8. Il se sent à la fois confiant et dynamique :Ki.

La formule de sa stratégie de réussite est :

$$(Ae) > (Ke) > (Ki) > (Ke) + (Ai) > (Ke) + (Ve) > (Vi) > (Ke) > (Ki).$$

Pour mettre en place cette nouvelle stratégie, Kader la répète plusieurs à voix haute en vérifiant qu'elle lui paraît à la fois réaliste et cohérente. Puis il la déroule plusieurs fois physiquement en mimant les différentes étapes. Il la teste ensuite sur le terrain à l'entraînement, en effectuant de vrais services. Enfin, il la projette mentalement dans la

situation de match avec le bruit des spectateurs. L'idée est de créer par répétition un nouveau programme ritualisé qui va l'amener à aborder son service dans un état interne positif. Il multiplie donc les chances de générer de la réussite.

Le générateur de comportement nouveau

« La modélisation pourrait bien ne pas être le meilleur moyen d'apprendre, c'est peut-être le seul. » Albert Einstein

Cette technique est idéale pour apprendre plus rapidement un nouveau geste technique ou un nouvel enchaînement tactique ou bien pour automatiser l'utilisation d'une technique ou d'une tactique dont la maîtrise n'est pas encore totalement stabilisée. Elle permet également d'optimiser l'intégration, en cas de besoin, d'un langage du corps plus positif en situation de compétition.

Elle s'appuie sur le mimétisme, qui constitue le mode d'apprentissage par excellence. Il est à la fois simple et universel. Des études ont établi que l'observation attentive d'un mouvement exécuté par un champion entraîne des microcontractions musculaires inconscientes chez l'observateur, qui correspondent exactement aux muscles impliqués dans le mouvement observé. Si l'observateur joue peu de temps après, il reste des « traces » dans sa mémoire neuromusculaire, qui se traduisent par des sensations gestuelles proches du mouvement du champion. Ce phénomène, bien connu des sportifs, porte le nom d'effet Carpenter. Cet effet est extrêmement intéressant sur le plan de l'apprentissage technique. Par ailleurs, d'autres études scientifiques ont montré que la visualisation mentale d'un geste produit le même effet sur le plan cérébral et neuromusculaire que son observation visuelle externe. Pour tirer le maximum de profit de ce double effet, il apparaît donc particulièrement judicieux de montrer régulièrement aux sportifs des vidéos de champions et d'utiliser la visualisation pour stabiliser et mémoriser les gestes techniques.

Le générateur de comportement nouveau est une technique PNL de visualisation extrêmement puissante qui accélère considérablement le processus d'apprentissage.

Protocole de la technique

1. Le client décide du comportement, du geste technique ou de l'enchaînement tactique qu'il veut acquérir et du contexte dans lequel il veut l'utiliser.
2. Il choisit un modèle (par exemple un champion) qui maîtrise particulièrement bien ce comportement ou ce geste (il peut se prendre lui-même comme modèle s'il s'agit d'un comportement qu'il possède en stock mais qui n'est pas encore complètement automatique).
3. Il regarde ou imagine son modèle en action en train d'avoir le comportement recherché. Il prend le temps de voir et d'entendre les caractéristiques importantes. Cette étape peut se faire en observation directe, avec une vidéo ou en visualisation mentale.
4. Il substitue son image et sa voix à celles de son modèle. Il s'agit là d'une visualisation dissociée qui va permettre de procéder aux ajustements nécessaires.
5. Le client passe dans le film pour expérimenter la dimension corporelle. Il s'agit là d'une visualisation associée. Il peut bouger tout en déroulant mentalement le comportement.
6. Il ajoute des modifications s'il le désire. Il s'agit de tailler ce comportement à sa mesure, de l'ajuster à sa personnalité en reprenant à chaque fois les étapes précédentes.
7. Il choisit un déclencheur externe pour ce nouveau comportement. Il puise dans le contexte un élément nécessairement présent qui servira d'ancre pour rappeler automatiquement le comportement.
8. Il établit des ponts dans le futur et généralise mentalement ce comportement à différentes situations qu'il pourra rencontrer dans le futur à plus ou moins long terme.

Exemple de mise pratique

Pierre est entraîneur de tennis. Il utilise beaucoup la vidéo dans son enseignement.

Voici le dispositif pédagogique qu'il met en place sur le terrain quand il fait une séance de travail technique.

Matériel pédagogique nécessaire : un ordinateur portable, des enregistrements vidéo de champions en train d'exécuter des gestes techniques.

Sur le terrain, il détermine sur le bord du court quatre zones bien distinctes et bien espacées les unes des autres. Dans la zone 1, sur une table, à l'abri des balles, il place un ordinateur portable avec des fichiers vidéo de champions correspondant aux différents gestes techniques qu'il va proposer aux joueurs. La zone 2 correspond à l'endroit où le joueur viendra visualiser mentalement le geste préalablement observé. La zone 3 correspond à l'endroit où le joueur viendra exécuter à blanc le geste observé. La zone 4 se trouve sur le terrain à l'endroit où le joueur va pouvoir exécuter à balles réelles le geste.

Prenons un exemple. Pierre a décidé de faire un atelier technique sur le revers lifté avec un groupe de quatre jeunes joueurs. Deux d'entre eux ont un revers à deux mains et les deux autres jouent leur revers à une main. Tout d'abord, il sélectionne avec eux des vidéos de joueurs. Par exemple, pour le revers à une main, Roger Federer et pour le revers à deux mains Andre Agassi.

Pierre place les fichiers vidéo sur le bureau de l'ordinateur portable. Puis, le 1^{er} joueur se place dans la zone 1, clique sur le fichier qu'il a choisi et visionne quatre fois le revers lifté de Federer par exemple, puis il va en zone 2 et revoit mentalement quatre fois le revers de Federer. Puis il se place en zone 3 et effectue quatre revers liftés à blanc comme celui de Federer. Enfin, il se place en zone 4 sur le terrain et Pierre lui envoie au panier quatre balles afin qu'il joue effectivement quatre revers liftés. Après cela, il recommence un nouveau cycle en repartant en zone 1 avec la vidéo et ainsi de suite. Une fois que l'exercice est amorcé, chacun des quatre joueurs se trouve à un poste différent. Pendant que le 1^{er} joueur visionne la vidéo, le 2^e visualise mentalement le geste, le 3^e fait les gestes à blanc et le 4^e joue les balles au panier.

Toutes les dix minutes, Pierre fait une pause pour discuter avec les joueurs et procéder à des ajustements en visionnant à nouveau les vidéos, avec des ralentis ou des arrêts sur image.

Il s'agit là bien sûr d'une adaptation du protocole initial de la technique du générateur de comportement nouveau dans un cadre d'entraînement collectif sur le terrain, avec une simplification et un enchaînement dynamique des étapes de la technique.

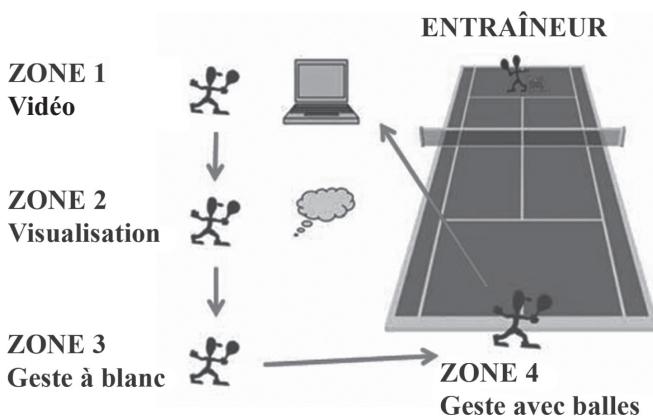


Figure 9 – Le générateur de comportement nouveau

Anecdote

Comment Pete Sampras a-t-il développé quand il était jeune son style de jeu, mélange d'élégance, d'efficacité et d'audace ? Réponse : en visionnant inlassablement, jusqu'à usure totale de la bande magnétique, une cassette vidéo du champion de tennis australien Rod Laver, joueur mythique, le seul à avoir réalisé deux fois le Grand Chelem. Pendant des années, il s'est nourri des images de son illustre modèle. Il les a mises en pratique sur le court. Puis, au fil du temps, tout en s'appuyant sur l'exemple de Laver, il a élaboré son propre style de jeu, en accord avec sa personnalité.

CONCLUSION

Pour conclure, revenons sur la double question concernant la roue de la performance que nous évoquions en début de chapitre : que serait la jante sans le pneu ? Que serait le pneu sans la jante ?

Chaque paramètre de la performance a son importance. Nous l'avons vu, le mental, souvent oublié dans l'entraînement sportif, est essentiel pour performer. Pour autant, le mental ne fait pas tout. La technique, la tactique et le physique sont tout aussi nécessaires. Pour avancer sur le chemin de la performance de façon sûre et régulière, il importe de vérifier régulièrement que la jante *et* le pneu sont en bon état de marche...

6

PNL, ENSEIGNEMENT ET PÉDAGOGIE

ENSEIGNEMENT ET PÉDAGOGIE

Avec l'explosion des nouvelles technologies, l'enseignement est entré dans une autre ère. Aujourd'hui, un enseignant, un formateur peut enseigner à distance en mode *e-learning* grâce à Internet. Il peut ainsi organiser des classes virtuelles avec des élèves du monde entier grâce à des vidéoconférences. Il a la possibilité d'utiliser des logiciels d'analyse vidéo ultrasophistiqués comme support pédagogique à son enseignement. Le tableau noir et la craie, tout d'abord remplacés par le paperboard et les feutres ou le tableau blanc avec feutres effaçables sont maintenant supplantés par l'ordinateur et le vidéoprojecteur, avec des présentations Powerpoint dignes de *Star Wars*. De nouveaux moyens technologiques de communication apparaissent chaque jour, après le iPod, le iPhone et maintenant le iPad !

Malgré tout cela, le succès d'un apprentissage dépend et dépendra toujours de la qualité de la relation humaine qui s'établit entre l'apprenant et l'enseignant, ainsi que de la capacité de ce dernier à communiquer avec son élève. Et paradoxalement, cette dimension si déterminante de la communication dans l'acte pédagogique semble avoir été reléguée au second plan. C'est un peu comme si la formation en matière d'enseignement s'était focalisée à outrance sur les contenus et les messages à faire passer, en négligeant la part fondamentale de leur transmission. Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord poser un certain nombre de principes préalables en ce qui concerne l'apprentissage et le fonctionnement du cerveau. Puis, nous nous focaliserons sur deux notions de PNL particulièrement

intéressantes en matière de communication à visée pédagogique : la *synchronisation* et les *métaprogrammes*. L'objectif sera d'identifier les modes de fonctionnement d'un individu dans sa façon de prendre les informations, de les traiter et de se motiver ou de prendre des décisions et ainsi de pouvoir adapter le discours et l'approche pédagogique de façon à faciliter la relation, la compréhension mutuelle ainsi que la transmission et la mémorisation de l'information.

LES ÉTAPES DE L'APPRENTISSAGE

Certains enseignants ont parfois du mal à supporter les nombreux tâtonnements de leurs élèves et s'irritent quand les progrès tardent à se concrétiser. Ils oublient peut-être parfois qu'eux-mêmes ont un jour été en situation d'apprentissage et que les changements qui ont jalonné leur parcours ne se sont pas réalisés en un jour. Apprendre nécessite un temps d'intégration. De la même manière, certains apprenants s'impatientent quand ils traversent des périodes d'apparente stagnation, voire de régression temporaire de leurs compétences.

Voyons quelles sont les différentes étapes par lesquelles passe un individu quand il apprend.

Pour cela, prenons un exemple dans l'apprentissage sportif.

L'apprentissage sportif

Étape n° 1 : inconsciemment incompétent

Je n'ai jamais joué au tennis de ma vie. Je viens de suivre la quinzaine de Roland-Garros à la télévision. À première vue, jouer au tennis semble facile. J'en suis au stade où je ne suis pas conscient de mon incompétence technique. Pour l'instant, je ne sais pas que je ne sais pas.

Étape n° 2 : consciemment incompétent

J'ai décidé de me mettre au tennis. Me voilà face à un ami qui a bien voulu m'initier. Je ne vais pas tarder à prendre conscience que je ne sais pas jouer. Il y a bien sûr différents degrés d'incompétence en fonction de mes antécédents sportifs. Je peux carrément passer à côté de toutes les balles ou bien les rattraper sans être en mesure de les diriger ou bien encore parvenir à les contrôler en coup droit mais pas en revers. Cette phase peut générer beaucoup de frustration : « Je suis nul », « Je n'y arriverai jamais. » L'enseignant doit insister sur le caractère obligatoire de cette étape. Même les champions en sont passés par là. Nous ne pouvons pas tout savoir. La prise de conscience de notre ignorance et de notre incompétence, si

douloureuse soit-elle, est le premier pas qui nous conduit vers un nouvel apprentissage. À présent, je sais que je ne sais pas.

Étape n° 3 : conscientement compétent

Motivé à l'idée de savoir jouer au tennis, je prends des cours pendant de nombreux mois. Je suis capable de renvoyer les balles en effectuant des gestes technique corrects. Cependant, j'ai besoin pour y arriver de toute mon attention consciente. Si je cesse de m'appliquer, ma technique a tôt fait de se détériorer.

Cette phase est souvent vécue comme laborieuse, longue et ingrate. Il faut faire des efforts, cela prend du temps et les résultats immédiats peuvent être décevants. Parfois même, le sportif perd pour un temps en efficacité. Pour apprendre, il faut laisser le temps au temps. L'étape n° 3 constitue le processus même de l'apprentissage. Il convient de l'aborder avec patience et détermination. Il faut semer et attendre pour récolter. Et il n'est pas possible de brûler les étapes.

Étape n° 4 : inconsciemment compétent

L'entraînement et la répétition des gestes justes finissent par créer des automatismes. Les gestes se font tous seuls sans effort. Je n'ai plus besoin d'y penser conscientement et de contrôler le moindre de mes mouvements. Les choses semblent se faire spontanément, avec « naturel ». C'est le stade de l'intégration des acquis en profondeur.

Cette phase est la plus confortable. Elle s'accompagne d'un sentiment d'aisance, de maîtrise et d'efficacité. Elle est le fruit des phases précédentes. C'est la récompense et le but de l'apprentissage.

Qu'il s'agisse de sport, de musique, de peinture ou de tout autre domaine d'apprentissage, un apprenant débutant passe forcément par les quatre étapes décrites précédemment. Mais qu'en est-il pour un individu qui possède déjà une bonne maîtrise ? Jusqu'à ce qu'il en prenne conscience, il est inconscient de certaines de ses lacunes. Quand il en prend effectivement conscience, il peut décider des points qu'il veut corriger et améliorer. Il va donc développer de nouvelles compétences à travers un complément d'apprentissage conscient et bien défini. Ce n'est que lorsque le travail de répétition et d'automatisation aura été effectué qu'il pourra utiliser ces compétences toutes neuves avec aisance et sans y penser.

On voit donc que ces quatre étapes de l'apprentissage sont communes à tous les individus, quel que soit leur niveau initial et quelle que soit la nature de l'apprentissage.

Il est primordial pour un enseignant de les avoir présentes à l'esprit pour situer l'étape où se trouve un élève, anticiper les difficultés qu'il pourrait rencontrer et le rassurer sur son cheminement sur la voie des progrès.

Exemples de mise en pratique

Pauline a décidé d'apprendre l'anglais il y a six mois. Le premier mois, elle était totalement débutante et manifestait beaucoup de frustration dès qu'elle ne comprenait pas. Sa professeur l'a rassurée en lui expliquant qu'il faut du temps pour apprendre quelque chose et que c'est normal de ne pas tout maîtriser tout de suite. Il lui a fallu du temps pour apprendre à écrire ou pour apprendre à conduire. Aujourd'hui, elle écrit et elle conduit sa voiture sans effort et elle a oublié les heures passées à remplir des cahiers d'écriture ou les mois de cours de conduite dans son auto-école. Pour l'anglais, ce sera la même chose. Au début, elle aura l'impression de ne pas progresser, de faire beaucoup d'efforts pour peu de résultats. Et puis, si elle accepte de se donner le temps et de faire confiance au processus d'apprentissage, elle se rendra compte avec le temps que son vocabulaire s'élargit, qu'elle parvient globalement à comprendre et à se faire comprendre. Six mois plus tard, Pauline a pu tester ses progrès en allant passer une semaine en Irlande. Elle s'est rendue compte en effet qu'elle connaissait beaucoup de mots, que les gens la comprenaient et qu'elle arrivait à comprendre les gens dès lors qu'ils ralentissaient un peu leur débit. Cela lui a permis de prendre conscience des progrès réalisés et du chemin restant à parcourir par rapport à ses objectifs de maîtrise de l'anglais.

Gérard est formateur. Il est spécialisé en management. Régulièrement, il forme des groupes de managers dont l'expérience et l'ancienneté peuvent être très hétérogènes. Ainsi, il peut avoir dans le même groupe de jeunes managers en cours de prise de fonction qui n'ont aucune expérience du management et n'ont suivi aucune formation dans ce domaine, des managers seniors qui n'ont jamais suivi de formation mais qui ont une expérience de plus de quinze ans dans des postes divers et variés et des managers qui ont déjà suivi trois ou quatre formations au management au cours des trois dernières années. Face à ce type de situation, Gérard prend le temps, dans son cadrage, de préciser que le but de cette formation sera pour certains de prendre conscience de ce qu'ils font peut-être intuitivement depuis des années et d'être ainsi confortés dans leur pratique managériale tout en faisant profiter le groupe de leur expérience. Pour d'autres, ce sera l'occasion de revoir des méthodes qu'ils connaissent déjà et de s'entraîner à les mettre en

pratique. Pour d'autres encore, ce sera l'occasion de découvrir de nouvelles méthodes et d'accélérer leur montée en compétence.

CONNAISSANCE DU CERVEAU ET PÉDAGOGIE

Il est coutume de dire au sujet du cerveau humain que nous n'utilisons qu'une infime partie des immenses potentialités de nos précieux neurones. Dans un premier temps, nous allons mettre en lumière quelques-uns des principes essentiels du fonctionnement du cerveau. Puis, dans un second temps, nous en dégagerons les implications pratiques en situation pédagogique.

Cerveau vertical et cerveau horizontal

Durant les trente dernières années, les neurosciences ont connu des avancées spectaculaires qui ont permis de commencer à mieux comprendre le fonctionnement du cerveau. Les découvertes les plus significatives dans ce domaine reviennent à deux chercheurs américains, le docteur Paul Mac Lean, dans les années 70, et le docteur Roger Sperry, récompensé pour ses recherches par le prix Nobel de médecine en 1981. Leurs travaux ont été vulgarisés auprès du grand public sous les noms de théorie des trois cerveaux (ou cerveau vertical) et de théorie des deux cerveaux (ou cerveau horizontal, ou bien encore cerveau gauche/cerveau droit). Depuis, les neurosciences ont considérablement affiné et enrichi ces deux approches. Néanmoins, en termes d'applications concrètes sur le plan pédagogique, elles restent encore aujourd'hui tout à fait d'actualité. Nous allons les aborder tour à tour, en précisant leurs points essentiels respectifs.

Le cerveau vertical : les trois cerveaux de Mac Lean (1971)

Cette coupe verticale du cerveau fait apparaître trois zones :

- Zone 1 : le cerveau reptilien, lié à la défense du territoire et au besoin de sécurité.
- Zone 2 : le cerveau limbique, lié aux émotions, à la notion de plaisir/douleur.

- Zone 3 : le néocortex, lié au traitement de l'information, à la décision et à la résolution de problème.

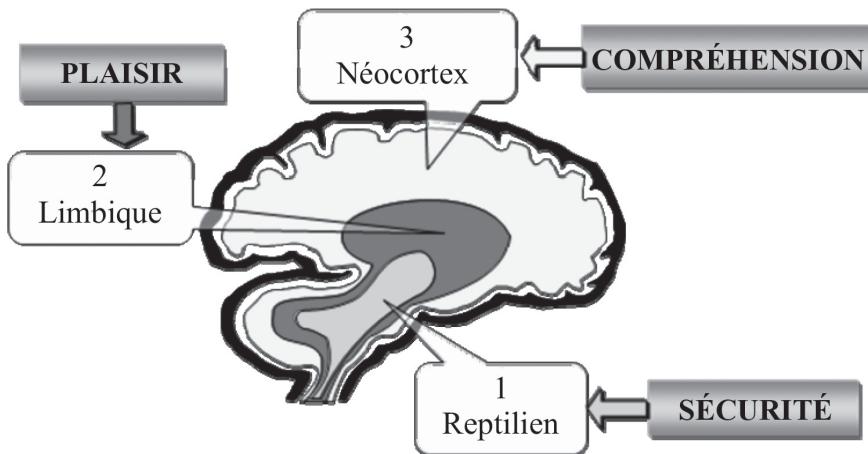


Figure 10 – Les trois cerveaux de Mac Lean

Mises en pratique de la découverte de Mac Lean

- Pour qu'un message puisse être traité dans de bonnes conditions par le néocortex, il convient dans un premier temps de prendre en compte le cerveau reptilien en favorisant chez l'interlocuteur un sentiment de sécurité.

En clair, si un élève ne se sent pas en sécurité dans un groupe ou face à un enseignant, il ne pourra pas apprendre dans de bonnes conditions, car il aura tendance à se refermer sur lui-même pour se protéger. Dès lors, les informations ne seront plus traitées correctement par son néocortex. Par conséquent, la toute première chose qu'un enseignant doit avoir à l'esprit s'il veut que ses messages arrivent à destination, c'est d'installer un climat de sécurité.

Pour cela, par exemple lors d'une première prise de contact avec de nouveaux élèves, il convient tout d'abord que l'enseignant se présente, invite chaque élève à se présenter au reste du groupe, puis qu'il effectue un cadrage précis et concis sur l'organisation générale des cours (jours, horaires, programme et déroulement des séances, rôles de chacun, informations concernant le lieu des cours, etc.). Il est primordial pour le bon fonctionnement du groupe que l'enseignant connaisse très rapidement le prénom de chaque

élève et que chaque élève connaisse le prénom des autres élèves. À chaque séance, il sera également de la première importance que l'enseignant prenne le temps d'accueillir chaque élève verbalement ou non verbalement. Il ne s'agit pas simplement d'une histoire de formules de politesse, mais d'une reconnaissance de l'élève en tant que personne visant à le mettre en confiance. Puis il conviendra également à chaque séance que l'enseignant prenne le temps de préciser rapidement le cadre en présentant succinctement le programme du jour.

Par ailleurs, l'enseignant devra se montrer particulièrement attentif à la sécurité matérielle et affective de chaque élève et agir immédiatement pour la rétablir, si cette sécurité venait à être menacée d'une manière ou d'une autre (par exemple, si un exercice s'avérait dangereux ou si le comportement des élèves entre eux n'était pas respectueux).

Enfin, la synchronisation, l'une des techniques de base de la PNL, que nous aborderons plus loin, constitue pour l'enseignant un moyen puissant pour créer la mise en confiance d'un apprenant et le mettre dans un état interne de sécurité.

- *Une fois que ce sentiment de sécurité est installé, pour que le message soit mémorisé dans de bonnes conditions, il importe dans un deuxième temps de prendre en compte le cerveau limbique en associant au message un état interne de plaisir.*

En clair, si un cours est dispensé de façon ennuyeuse et rébarbative, il y a peu de chances pour qu'il laisse une empreinte très durable dans la tête (et les muscles !) des élèves. Un état interne de plaisir favorise la mémorisation et facilite l'apprentissage. On apprend mieux quand on apprend en s'amusant.

Une petite devinette au passage :

Quel est le point commun entre l'esprit et un parachute ?

Ça fonctionne mieux quand c'est ouvert...

Le cerveau horizontal : les deux cerveaux de Sperry (1981)

Roger Sperry a mis en évidence que l'hémisphère gauche était relié aux fonctions mentales d'analyse, de raisonnement logique, d'organisation structurée. Son mode de communication privilégié transite par le langage verbal, les mots. L'hémisphère droit quant à

lui correspond à un fonctionnement mental global, intuitif, créatif, procédant par analogies. Son mode de communication privilégié est l'image, avec notamment l'utilisation de la métaphore.

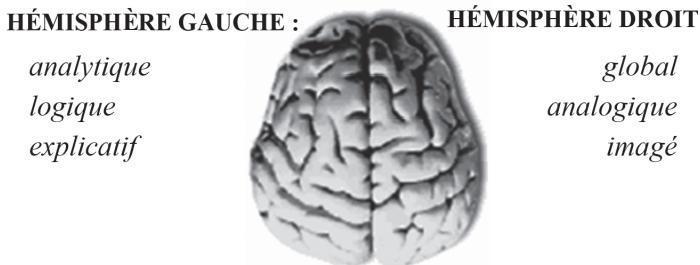


Figure 11 – Les deux cerveaux de Sperry

Mises en pratique de la découverte de Sperry

Les implications pédagogiques de la découverte de Sperry constituent un prolongement naturel et cohérent de celles de Mac Lean. En effet, au-delà des états internes de sécurité et de plaisir, préalables indispensables à de bonnes conditions d'apprentissage, il permet de comprendre comment l'information doit être présentée pour multiplier les chances d'être traitée efficacement au niveau du néocortex. Pour cela, un message doit s'adresser au cerveau total, c'est-à-dire aux deux hémisphères cérébraux : le gauche et le droit.

- *Pour prendre en compte le fonctionnement de l'hémisphère gauche, l'enseignant doit présenter son message de façon structurée, analytique, en expliquant les concepts avec des mots et en donnant des définitions.*

Exemple : explication du fonctionnement du cerveau en version « cerveau gauche »

Selon Mac Lean, le cerveau humain est organisé en trois structures cérébrales :

1. Le cerveau reptalien, lié à la notion de sécurité.
2. Le cerveau limbique, lié aux émotions.
3. Le néocortex, lié au raisonnement, à la pensée et à la capacité d'abstraction.

Selon Sperry, le cerveau comprend deux hémisphères cérébraux spécialisés :

1. Le gauche, correspondant à un fonctionnement analytique, structuré et explicatif.
2. Le droit correspondant à un fonctionnement global, intuitif et imagé.

- Pour prendre en compte le fonctionnement de l'hémisphère droit, l'enseignant doit présenter son message de façon créative, globale, en faisant des démonstrations ou des dessins et en utilisant des métaphores.

L'utilisation de la métaphore dans la pédagogie permet notamment de faire le lien entre cerveau gauche et cerveau droit, entre ce que l'élève connaît déjà et ce qu'il a à apprendre. Elle est particulièrement appropriée pour expliquer à un élève un concept nouveau pour lui. En effet, une explication directe, surtout si elle est abstraite, risque fort de n'être pas comprise faute de pouvoir susciter des associations avec quelque chose de connu. Il sera temps après de revenir sur des explications plus détaillées.

Exemple : explication du fonctionnement du cerveau en version « cerveau droit »

On pourrait dire que l'enseignant qui souhaite faire passer un message à un élève ou un groupe d'élèves se trouve face à une première porte, qui correspond au cerveau reptilien. Si l'enseignant ne prend pas en compte son fonctionnement, c'est-à-dire s'il ne met pas en place un cadre de sécurité, la porte reste fermée et son message ne peut pas passer. Si en revanche l'enseignant crée des conditions de sécurité pour ses élèves, alors la porte du reptilien s'ouvre et le message peut franchir cette première porte. L'enseignant se trouve alors face à une deuxième porte, qui correspond au cerveau limbique. Si l'enseignant ne prend pas en compte son fonctionnement, la deuxième porte reste fermée et à nouveau, le message reste bloqué. Mais si l'enseignant suscite un état interne positif de plaisir, alors la porte du limbique s'ouvre et le message peut poursuivre son chemin. L'enseignant se trouve à ce moment-là face à une troisième porte, à double battant, qui correspond au néocortex avec ses deux hémisphères : le gauche et le droit. Pour que cette dernière porte puisse s'ouvrir pleinement, l'enseignant doit prendre en compte le fonctionnement des deux hémisphères, c'est-à-dire donner à la fois des explications et des images à ses élèves.

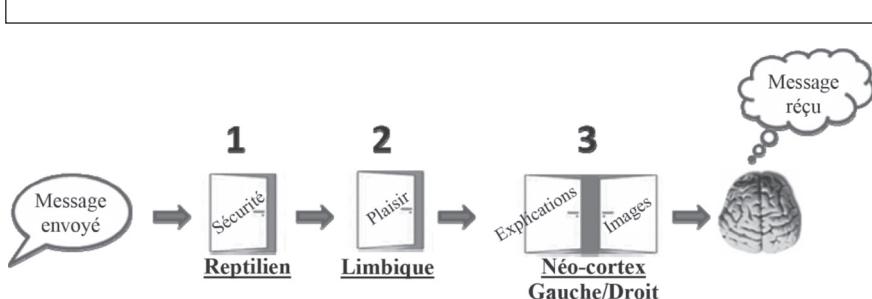


Figure 12 – Explication du fonctionnement du cerveau en version « cerveau droit »

LA SYNCHRONISATION ET LES MÉTAPROGRAMMES

La synchronisation

De manière générale, la synchronisation consiste à se mettre en phase avec une autre personne en reproduisant ses gestes (synchronisation non verbale), ses paroles (synchronisation verbale) ou ses intonations de voix (synchronisation paraverbale). Cela peut paraître de prime abord un peu contraint et artificiel.

Et pourtant, se synchroniser sur autrui est la chose la plus naturelle du monde. Si vous souriez à un bébé, il vous répondra par un sourire. L'apprentissage spontané d'un enfant se fait par mimétisme. Et qu'est-ce que le mimétisme, si ce n'est l'imitation des comportements du modèle observé par l'enfant ? Il s'agit là de synchronisation inconsciente et spontanée.

Se synchroniser peut, dans certains cas, nécessiter plus d'efforts. Imaginons que vous soyez un professeur de littérature anglaise ayant enseigné pendant plus de trente-cinq ans dans un collège anglais très « *old school* ». Vous n'avez jamais voyagé. Vous ne parlez aucune autre langue que l'anglais. À un an de votre retraite, on vous envoie enseigner la littérature anglaise sur une île inconnue peuplée d'individus parlant un dialecte étrange, se tapant dans la main à chaque fois qu'ils se croisent, mangeant toujours debout, dormant assis, vêtus de feuilles géantes et portant une casquette à l'envers. Si vous faites l'effort de vous ouvrir à leurs us et coutumes, votre intégration se fera sans doute de façon plus rapide que si vous restez accroché à votre noeud papillon et à votre tableau noir. Cependant, une synchronisation totale et définitive pourrait conduire à une désintégration de votre « modèle » du monde.

Le but de la synchronisation n'est pas de devenir l'autre en s'oubliant soi-même. C'est de faire un pas vers l'autre pour lui montrer qu'on a envie de le comprendre et de communiquer avec lui, tout en restant soi-même. Nous retrouvons ici la fameuse attitude gagnant/gagnant. Avec certaines personnes, la synchronisation se fait inconsciemment et de façon naturelle. Il suffit pour cela de se rendre compte que nous avons des points de similarité avec les autres. Spontanément, un courant de sympathie va s'installer, le rapport va se créer avec aisance et fluidité. Néanmoins, il arrive

parfois, même avec la meilleure bonne volonté du monde, que la mise en relation ne se fasse pas aussi facilement. Le mode de fonctionnement ou le cadre de référence de l'enseignant et de ses élèves sont trop éloignés. Dans ce cas, le fait que l'enseignant prenne le temps de s'intéresser aux centres d'intérêt de ses élèves et s'appuie là-dessus pour délivrer ses messages pourra constituer une forme de synchronisation propice à créer un climat relationnel facilitant la transmission des informations.

Exemples de mise en pratique

Vous êtes professeur de français avec des élèves de 3^e dans un collège public. Vous constatez qu'au moins les deux tiers de vos élèves utilisent leurs portables pour envoyer des textos pendant que vous déroulez votre cours. Vous synchroniser sur leurs centres d'intérêt pourra consister, par exemple, à construire vos cours d'orthographe en partant de la syntaxe très particulière des textos. Cela pourra prendre la forme d'une dictée de deux lignes qu'ils devront saisir le plus rapidement possible sur leur portable (ou sur une feuille de papier pour ceux qui n'ont pas de portable !). Puis, vous relevez les portables et vous écrivez au tableau les deux lignes saisies en mode texto que vous comparez aux mêmes deux lignes rédigées en mode normal. L'intérêt pour le cours d'orthographe peut tout à coup changer radicalement...

Dans certains centres de formation pour jeunes footballeurs, une pédagogie innovante a été mise en place ces dernières années avec des résultats tout à fait incroyables. Les professeurs en charge des études de ces jeunes sportifs sont partis du constat qu'ils étaient tous en échec scolaire et que tous avaient en commun une passion pour le football. Ils ont donc eu l'idée simple et géniale à la fois de construire tous leurs cours à partir du football. Par exemple, les cours de géométrie partaient de la géométrie d'un terrain de football : des lignes, des rectangles, des cercles, une sphère (le ballon) ; les cours de français s'articulaient autour de dictées et d'études de textes tirés de *L'Équipe*. La porte d'entrée pour les cours de physique se faisait à travers les trajectoires des ballons. Les cours de biologie étaient centrés sur l'étude du corps humain et notamment des articulations, des muscles et des tendons sollicités dans les différents gestes techniques d'un footballeur à partir de vidéos de matchs ; l'histoire et la géographie se faisaient en partant des différents championnats nationaux et internationaux (Coupe de France, Champions League, Coupe d'Afrique des nations, Coupe du monde, etc.).

Ces matières, qui jusqu'à présent étaient vécues comme rébarbatives par ces jeunes sportifs, sont devenues tout à coup beaucoup plus intéressantes. La motivation et les progrès ont été rapides. L'assiduité et les notes ont monté en flèche. Et, cerise sur le gâteau, même les performances sportives et le comportement social en ont été impactés positivement.

Pour les professeurs, les enjeux à moyen/long terme sont importants car, par expérience, ils savent que seulement 1 à 3 % de ces jeunes footballeurs en formation en feront un métier et deviendront des footballeurs professionnels. Qu'en est-il pour les 97 ou 99 % restants ? Ils devront s'orienter vers l'enseignement du football pour certains et pour d'autres, vers des métiers qui n'auront peut-être rien à voir avec le football. Leurs objectifs en tant qu'éducateurs ayant en charge la formation générale de ces jeunes étaient donc de leur donner le maximum de chances pour pouvoir, le cas échéant, intégrer des cursus de formation nécessitant des bases solides en français, mathématiques, etc.

Les métaprogrammes

Un individu qui reçoit un message passe successivement par trois étapes. D'abord, il perçoit le message : c'est le stade de la *perception*. Puis, il traite ce message intérieurement en l'analysant et en l'interprétant : c'est le stade du *traitement des informations*. Enfin, en fonction des informations qu'il a perçues et de la manière dont il les a traitées, il réagit en manifestant une certaine attitude : c'est le stade de la *motivation et de la prise de décision face à la situation*. Bien sûr, ces trois étapes se font le plus souvent de façon inconsciente.

À l'intérieur de ces trois processus génériques se trouvent des mécanismes de communication plus fins : ce sont les métaprogrammes. Leur utilisation dépend d'une part de la personnalité des individus et d'autre part du contexte dans lequel ils se trouvent.

C'est un petit peu comme pour la télévision. Nous avons tous nos chaînes favorites, et suivant les circonstances, les heures de la journée ou les jours de la semaine, nous sélectionnons telle chaîne plutôt que telle autre.

La synchronisation générale, telle que nous l'avons vue précédemment, permet de créer le rapport et de faciliter la communication. Avec la synchronisation sur les métaprogrammes, il ne s'agit plus simplement d'instaurer un relationnel positif, mais de faire passer des messages de la façon la plus adaptée à l'interlocuteur et de se

faire comprendre. Il importe à présent pour l'enseignant de décoder le mode de fonctionnement de ses élèves et de s'y adapter.

Nous allons étudier en détail les différents métaprogrammes de perception, de traitement de l'information et de motivation en faisant ressortir leurs caractéristiques propres et leurs implications en matière de pédagogie.

Les métaprogrammes de perception

Métaprogramme VAK externe

Ce métaprogramme comprend trois chaînes :

- La chaîne *Visuel externe* (Ve).
- La chaîne *Auditif externe* (Ae).
- Et la chaîne *Kinesthésique externe* (Ke).

Un être humain est, *a priori*, équipé sensoriellement avec des yeux, des oreilles et des capteurs de sensations. En faisant une démonstration, en écrivant au tableau ou en faisant une présentation Powerpoint avec un vidéoprojecteur, je me branche sur la chaîne *Visuel externe* de mes élèves. En donnant une explication, c'est la chaîne *Auditif externe* qui est activée. Si je fais faire des gestes en guidant et en corrigeant les mouvements, je suis branché sur la chaîne *Kinesthésique externe*.

Pour certains apprenants, certaines chaînes ne sont plus « disponibles ». Un aveugle n'a pas de chaîne *Visuel externe*. Tout comme une personne sourde n'a pas de chaîne *Auditif externe*. En tant qu'enseignant, il va donc falloir que je m'adapte pour faire passer mes messages. Si nous ne sommes pas tous aveugles ou sourds, nous n'en avons pas moins des chaînes préférentielles. Certains ont plus besoin de *voir* pour apprendre. Pour d'autres, apprendre rime avec *entendre*. Pour d'autres encore, apprendre passe par *sentir*.

Pour savoir si la bonne chaîne a été activée, il suffit d'observer le résultat. Un élève qui privilégie le canal Visuel externe aura tendance à bien réagir quand l'enseignant lui donne à voir ce qu'il convient de faire. Les explications purement verbales auront moins d'impact sur lui. Un élève qui privilégie le canal Kinesthésique externe aura du mal à reproduire ce qu'il a vu ou à mettre en pratique des explications. Les informations doivent directement s'adresser à son corps et à ses muscles.

Quand un élève semble ne pas être en mesure d'effectuer une consigne, la première question à se poser pour l'enseignant est donc : « Ne me suis-je pas trompé de chaîne ? » et la seconde : « Sur quelle chaîne dois-je me brancher pour me faire comprendre ? »

Face à un groupe que je ne connais pas encore (par exemple en formation), j'ai donc tout intérêt à utiliser la technique de l'arrosage automatique : j'envoie mes messages sur les trois chaînes en montrant, en expliquant et en faisant faire. De cette manière, je suis sûr de n'oublier personne et de m'adresser à tout le monde. Par la suite, en connaissant mieux le mode de fonctionnement de chaque participant, je pourrai passer du message collectif adressé au groupe à des messages plus personnalisés en direction de chacun.

Le choix d'une chaîne peut également être fonction du niveau de départ des apprenants. Face à des élèves maîtrisant déjà bien le sujet, je pourrai me contenter de rapides explications qu'ils seront en mesure de raccrocher à des démonstrations et à des expériences antérieures. Cela me permettra de gagner du temps pour la pratique proprement dite.

En revanche, avec des débutants, une démonstration sera dans un premier temps essentielle afin de créer des références visuelles de base. Dans un second temps, il conviendra de mettre l'accent sur l'expérimentation kinesthésique. À ce stade, de trop longues explications risquent d'être inutiles et d'impatienter les élèves, surtout s'il s'agit de jeunes élèves.

Métaprogramme Global/Analytique

Les deux chaînes de ce métaprogramme sont la chaîne *Global* et la chaîne *Analytique*. Imaginez un match de football vu d'avion. Vous en percevrez la globalité. Vous ne verrez peut-être même pas le ballon à partir d'une certaine altitude ! Imaginez à présent la même action avec des zooms avant, des gros plans, des arrêts sur image, des ralentis image par image. Vous l'appréhenderez d'une façon beaucoup plus détaillée, analytique. Certaines personnes ont une préférence marquée pour la chaîne *Global*. Ils aiment avoir, par exemple, l'ensemble de ce qui va être abordé d'un seul coup, de façon rapide, sans s'embarrasser de détails. D'autres au contraire ont besoin d'analyser avec précision chaque élément, en prenant le temps de bien comprendre, de bien disséquer chaque détail. Ils sont abonnés à la chaîne *Analytique*.

Un élève à qui je présente un message globalement alors qu'il a un mode de fonctionnement analytique aura l'impression de quelque chose de superficiel. Il lui manquera des éléments pour apprendre. À l'inverse, rentrer trop dans les détails avec un élève au fonctionnement global aura pour effet de le submerger d'informations et de l'impatienter. Pour lui l'adage « Trop d'info tue l'info » prend tout son sens.

Il importe donc de se montrer attentif aux réactions de ses élèves et de se synchroniser sur leur mode de fonctionnement préférentiel.

Face à un groupe, il est intéressant d'appliquer la méthode *Global/Analytique/Global*. Dans un premier temps, je présente les choses globalement. Chacun peut ainsi se faire une idée rapide de ce dont il s'agit. Dans un deuxième temps, je prends le temps d'approfondir certains détails avant de terminer, dans un troisième temps, sur du global en faisant une synthèse de ce qui vient d'être abordé.

Dans un autre ordre d'idées, la chaîne Global est à privilégier avec des personnes débutantes ou de jeunes enfants, de manière à ne pas les noyer dans une multitude de détails tout en leur présentant les grandes lignes et en leur donnant des repères suffisants. Avec des personnes maîtrisant déjà le sujet enseigné, la chaîne Analytique permettra d'affiner des notions déjà connues et ainsi de continuer à progresser.

On voit donc que la synchronisation se fait en priorité par rapport au profil des élèves mais qu'elle peut aussi se faire en fonction de leur niveau de compétence.

Méaprogramme API (Actions, Personnes, Infos)

Ce troisième métaprogramme du processus de perception contient trois chaînes : la chaîne *Actions*, la chaîne *Personnes* et la chaîne *Infos*.

Dans un cours collectif, certains élèves sont plus sensibles à ce qu'ils font pendant leur cours : si le cours manque de rythme, s'il n'y a pas suffisamment d'exercices, ils ne seront pas satisfaits. Leur chaîne préférentielle est la chaîne *Actions*. Quand ils parlent de leur cours, ils disent par exemple : « C'était super, aujourd'hui ! On a fait ci, on a fait ça ! »

Avec des élèves branchés sur cette chaîne, l'enseignant doit veiller à leur donner ce qu'ils recherchent : des exercices pratiques et du concret.

Dans le même cours, d'autres élèves peuvent attacher beaucoup d'importance aux personnes avec lesquelles ils apprennent et au relationnel qu'ils ont avec leur enseignant. S'ils ne sont pas avec leurs copains ou si le courant passe mal avec l'enseignant, le cours sera mal perçu, même s'il a été intense et riche en exercices. Ils sont branchés sur la chaîne *Personnes*. Voici en quels termes ils peuvent parler de leur cours : « C'était super ! Il y avait une bonne ambiance. Je suis assis à côté de untel avec qui je m'entends bien. J'ai fait un exercice avec X, puis j'en ai fait un autre avec Y. Je les aime bien tous les deux. En plus, le prof est vraiment sympa. »

Avec des élèves abonnés à la chaîne *Personnes*, l'enseignant doit soigner encore plus son relationnel et former ses groupes en tenant compte des affinités.

D'autres enfin attendent de leur cours de nouvelles informations, de nouvelles connaissances. Ils veulent, quand ils repartent, en savoir plus que quand ils sont arrivés. Ils privilégiennent la chaîne *Infos*. En général, ils parlent de leur cours en disant : « C'était super ! J'ai appris ça et puis encore ça ! Est-ce que tu savais que... ? »

En tenant compte du métaprogramme API dans l'interaction avec ses élèves, l'enseignant se synchronise sur leurs centres d'intérêt. Il répond à leurs attentes.

Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'il existe une assez forte corrélation entre l'âge et les centres d'intérêt. Ainsi, d'une manière générale, les jeunes enfants sont plutôt branchés *Actions*, les adolescents, *Personnes* et les adultes, *Infos*. Il s'agit là bien sûr d'une tendance générale qui n'est pas toujours vérifiée. Cependant, on peut dire sans trop se tromper que les jeunes enfants aiment bouger, que les adolescents ont besoin de se retrouver entre copains et que les adultes cherchent à maîtriser intellectuellement les situations d'apprentissage.

Les différents métaprogrammes de perception que nous venons d'étudier (VAK externe, Global/Analytique et API) ne sont pas cloisonnés les uns par rapport aux autres. Ils peuvent se combiner entre eux. Certaines combinaisons sont plus fréquentes que d'autres. Ainsi, quand quelqu'un est branché *Infos*, il a plutôt tendance à avoir un fonctionnement *Analytique* et à privilégier le canal *Auditif*.

Nous allons à présent nous pencher sur les métaprogrammes liés au traitement des informations.

Les métaprogrammes de traitement des informations

Avant d'aller plus loin, il est essentiel de prendre conscience de l'importance du processus de traitement des informations dans l'apprentissage. Pour apprendre, un élève doit tout d'abord capturer des messages : c'est le processus de perception. Pour intégrer ces messages et les traduire ensuite sous forme de comportements, l'élève doit se les approprier, les faire passer de l'extérieur vers l'intérieur de lui-même. Il doit les enregistrer et les mémoriser. Pour cela, il dispose de différents métaprogrammes de traitement des informations.

Métaprogramme VAK interne

Une fois que les informations ont été captées, elles sont traitées, mémorisées pour être ensuite représentées et traduites de façon mentale ou comportementale.

Ce traitement et cette représentation des informations peuvent se faire dans le canal *Visuel interne*. Par exemple, après avoir lu le mot « labyrinthe », l'élève se crée une représentation visuelle interne de ce mot. Il l'enregistre sous forme d'image interne pour pouvoir ensuite se la représenter et mémoriser notamment l'emplacement du « y ». Il le *revoit* dans sa tête.

La représentation peut également être *Auditive interne*. Par exemple, dans le cas de l'apprentissage du piano, l'élève annonce à voix haute le doigt dont il va se servir pour jouer telle ou telle note (1 pour le pouce, 2 pour l'index, 3 pour le majeur, 4 pour l'annulaire et 5 pour l'auriculaire). Dans ce cas, il mémorise le doigté sous la forme de chiffres qui décrivent l'enchaînement des doigts sur le clavier. Pour décupler la mémorisation de cet enchaînement de notes, il peut combiner le visuel interne à l'auditif interne : il visualise les doigts sur les touches du piano tout en se répétant dans sa tête les chiffres correspondant aux doigts.

Enfin, il peut se faire une représentation *Kinesthésique interne* de ce qu'il apprend, notamment quand il s'agit de gestes ou de mouvements à exécuter. Quand il repense à son geste, il le fait non pas en images ou en mots mais en sensations. Il ressent son geste dans son corps. Par exemple, un joueur de tennis esquissera de micro-mouvements avec son bras et sa main pour intégrer le geste de revers que son professeur vient de lui montrer.

Il importe ici de prendre le mot représentation au pied de la lettre, au sens de *re-présentation*. Après avoir *vu* une démonstration, *entendue* une explication ou *senti* un geste, l'élève va se *re-présenter* les informations perçues. Il va les rendre à nouveau présentes. Il va les *re-voir*, les *ré-entendre* ou les *re-sentir*. Sans cette re-présentation interne, tous les messages perçus sombreraient dans l'océan de l'oubli. Rien ne serait enregistré et mémorisé. La représentation interne d'un nouvel élément à apprendre est la première forme de répétition par l'élève. C'est une répétition interne qui précède et soutient la répétition externe. Il s'agit là d'une étape essentielle dans l'apprentissage.

Pour repérer le système préférentiel de représentation interne d'un élève, le plus simple est d'observer ses mouvements oculaires quand on lui demande de répéter intérieurement ce qu'il vient d'apprendre. En effet, une corrélation a été mise en évidence entre le système de représentation activé quand un individu réfléchit et l'orientation de ses mouvements oculaires.

Si ses yeux partent spontanément vers le haut ou si son regard est défocalisé droit devant, il y a de fortes probabilités pour qu'il soit en train de revoir les choses en images dans sa tête. Les élèves qui lèvent les yeux au ciel ne sont pas forcément en train de rêver en regardant passer les nuages. Ils sont peut-être tout simplement en train de traiter les informations de leur enseignant sous forme visuelle interne.

Si les yeux de l'élève partent sur le côté ou en bas à gauche (par rapport à lui), il est vraisemblablement en train de réentendre les explications de l'enseignant ou de se « redire » ce qu'il a appris dans sa tête. Cette représentation auditive interne peut d'ailleurs s'accompagner de légers mouvements des lèvres, comme s'il se parlait à voix basse. Cela peut aller jusqu'à une verbalisation externe : il commente à voix haute sa représentation interne.

Si ses yeux s'orientent en bas à droite, cela indique très probablement un accès kinesthésique interne : il est en train de *re-sentir* le geste. Ce type de représentation s'accompagne souvent de micromouvements correspondant au geste à effectuer, voire du geste dans son intégralité.

Une fois que l'enseignant a détecté le mode de représentation préférentiel, la synchronisation consiste à demander à l'élève :

- s'il est dans le *Visuel interne*, de revoir mentalement ce qu'il vient d'apprendre ;
- s'il est dans l'*Auditif interne*, de redire à voix haute ce qu'il a retenu ;
- s'il est dans le *Kinesthésique interne*, de refaire le geste à blanc.

Face à un groupe ou en cas de doute, avant de passer à la suite de la séquence d'apprentissage, il convient de demander aux élèves de redire avec leurs mots ce qu'ils ont retenu *et* de se faire dans leur tête un film de ce qu'ils viennent d'apprendre *et* de montrer par des gestes à blanc ce qu'ils ont compris. Ainsi, l'enseignant est sûr de prendre en compte les trois types de fonctionnement interne. Cela lui permet également de vérifier que son message est bien passé et qu'il n'a pas été déformé. Dans le cas contraire, il pourra ajuster son message et apporter les corrections nécessaires.

Par ailleurs, si l'enseignant a tout d'abord montré, expliqué et fait faire le geste (quand il y a un geste à apprendre) et qu'il demande ensuite aux élèves de redire, de revoir et de refaire le geste, il y aura donc eu six répétitions du message pédagogique avant de passer à la phase suivante. Enseigner, c'est répéter. Répéter le même message dans des canaux sensoriels différents, c'est répéter de manière intelligente en multipliant les chances d'« accrochage » des informations. C'est une excellente façon d'accélérer et de stabiliser l'apprentissage. C'est la clé de la mémorisation.

Métaprogramme Associé/Dissocié

Ce métaprogramme est un sous-métaprogramme du canal Visuel interne présenté précédemment. Quand je me revois dans une situation comme si j'étais spectateur de moi-même, comme si j'avais été filmé par une caméra et que j'étais en train de me visionner sur un écran mental, je suis branché *Dissocié* : c'est la chaîne spectateur. Quand je revois une situation à travers mes propres yeux et que je ressens, comme si j'y étais vraiment, toutes les sensations et les émotions liées à cette situation, je suis branché *Associé* : c'est la chaîne acteur.

Une personne qui a un fonctionnement interne *Dissocié* est facile à reconnaître : elle a une certaine distance par rapport aux événements, elle prend les choses avec du recul et a de la facilité à relativiser. Rien ne semble pouvoir la toucher. Il s'agit d'une représentation purement visuelle de la réalité. La dimension kinesthésique est absente. La personne revoit la situation mais ne ressent rien.

Une personne au fonctionnement *Associé* a quant à elle plutôt tendance à prendre les événements de plein fouet, à vivre complètement les émotions associées aux situations et à partir au quart de tour. Elle est en général très sensible. Il s'agit cette fois d'une représentation à la fois visuelle et kinesthésique. La personne revoit et ressent en même temps.

C'est un métaprogramme particulièrement intéressant à prendre en compte quand un enseignant a un feedback à donner à un élève. Pour se synchroniser sur *Dissocié*, l'enseignant peut s'adresser à son élève en lui parlant à la troisième personne : « Alors ! Qu'est-ce qu'il en pense, Nicolas ? »

Pour se synchroniser sur *Associé*, l'enseignant va envoyer à son élève un accusé de réception concernant son état interne.

Exemples de synchronisation sur *Associé*, puis conduite vers *Dissocié*

Un enfant vient de réussir à réciter sans faute une leçon qu'il a eu beaucoup de mal à apprendre. Il saute de joie. Son professeur doit bien sûr manifester sa joie, le féliciter et lui dire à quel point il est lui aussi content qu'il ait réussi à apprendre cette leçon difficile.

Après s'être dans un premier temps synchronisé sur la chaîne *Acteur* de son élève, le professeur peut l'amener dans un second temps sur la chaîne *Spectateur*, en lui demandant de prendre du recul pour analyser comment il s'y est pris pour apprendre cette leçon aussi bien.

Le même enfant vient d'avoir le résultat de son devoir de maths : il a eu 2 sur 20. Il rentre à la maison. Il est complètement effondré et pleure à chaude larmes. Son père peut dans un premier temps s'associer à sa peine. Bien sûr, il ne va pas pleurer avec lui mais il va lui dire par exemple qu'il comprend qu'il soit déçu et qu'il se sente triste.

Puis, dans un second temps, il pourra l'amener à relativiser plus vite sa mauvaise note en lui faisant prendre du recul. Il pourra par exemple lui dire : « Si tu étais ton professeur, qu'est-ce que tu dirais à Nicolas pour l'encourager ? »

D'une manière générale, la chaîne *Dissocié* permet de se détacher plus facilement des émotions négatives et de développer la lucidité. La chaîne *Associé*, quant à elle, est à activer en priorité à chaque fois qu'il y a des choses positives à ressentir et à enregistrer.

Au-delà des considérations liées à la synchronisation, l'enseignant a donc un réel travail d'éducation à effectuer auprès de ses élèves pour leur apprendre à utiliser ce métaprogramme à bon escient.

Métaprogramme Ce qui est là/Ce qui manque

Quand vous regardez une bouteille de 1 litre remplie de 1/2 litre d'eau, il existe deux façons de se la représenter : soit vous la voyez à moitié pleine, soit vous la voyez à moitié vide. Dans le premier cas, vous évaluez ce qui est là. Dans le second, vous considérez ce qui manque. Vous pouvez aussi la voir à moitié pleine *et* à moitié vide. Certains élèves ont tendance à ne voir que ce qu'ils savent faire et ils oublient de voir ce qu'ils ne savent pas faire. D'autres se focalisent en permanence sur ce qu'ils ne savent pas faire, sur leurs manques et ils occultent complètement ce qu'ils savent faire, leurs acquis.

Là encore, le rôle de l'enseignant est tout d'abord de reconnaître la tournure d'esprit de ses élèves et d'accueillir avec bienveillance leur fonctionnement préférentiel. Puis, dans un second temps, il pourra leur apprendre à élargir leur façon de voir les choses.

Un élève qui fonctionne tout le temps dans *Ce qui est là* emmagasine un stock de confiance appréciable. D'un autre côté, s'il se contente de ce qu'il a déjà, s'il s'endort sur ses lauriers, il peut finir par freiner sa progression. Sa bouteille est à moitié pleine ; il lui reste l'autre moitié à remplir.

À l'opposé, un élève qui fonctionne à l'excès dans *Ce qui manque* est en permanence en train de chercher à renforcer ses faiblesses, à combler ses lacunes. Poussé à l'extrême, ce type de fonctionnement peut finir par générer du doute et du découragement. Certes, la bouteille est à moitié vide et il est louable de vouloir combler ce vide. Mais il ne faut pas pour autant oublier qu'une moitié de la bouteille a déjà été remplie. Y penser de temps en temps, c'est bon pour le moral.

Les métaprogrammes de motivation et de décision

L'élève a perçu les informations à travers ses métaprogrammes de perception, il leur a donné du sens en utilisant ses métaprogrammes de traitement de l'information. Avant de passer à l'action, il va se motiver et prendre des décisions en activant certains métaprogrammes de motivation et de décision.

Métaprogramme Recherche/Évite

Prenons par exemple un jeune joueur de handball qui a tendance à jouer un peu trop « perso ». Son entraîneur peut lui demander de faire davantage de passes, de rechercher un partenaire démarqué pour lui passer le ballon. Il peut aussi lui demander d'arrêter de jouer perso, d'éviter de dribbler en monopolisant le ballon.

Dans le premier cas, il adresse son message dans le mode *Recherche*. Dans le second, il le présente sur le mode *Évite*.

Vous penserez peut-être qu'en fin de compte, cela revient au même. Pourtant, il n'en est rien ! Certaines personnes réagissent mieux quand on leur demande de *faire* quelque chose. Et d'autres au contraire se sentent plus motivées à agir quand on leur demande de *ne pas faire* quelque chose.

Pour savoir sur quel mode fonctionne un élève, il suffit de formuler les consignes en alternant le mode *Recherche* et le mode *Évite* et d'observer l'impact sur la mise en pratique de l'élève.

- Reste concentré/*Ne t'éparpille pas.*
- Prends ton temps/*Ne te précipite pas.*
- Fais-toi confiance/*Ne te dévalorise pas.*

Avec un groupe, il est assez judicieux de présenter les consignes sous les deux formes. Si l'enseignant connaît les fonctionnements individuels, il se tournera vers les élèves branchés *Recherche* tout en disant par exemple : « Restez concentrés. » Puis, tout en se tournant vers les élèves branchés *Évite*, il dira : « *Ne vous épargillez pas.* »

Métaprogramme Modalités (j'ai envie, il faut, je dois, je veux, je peux, etc.)
Les modalités sur le plan linguistique sont des tournures verbales qui introduisent les objectifs d'un individu. Par exemple, un élève peut dire :

- « *J'ai envie* de faire mes exercices » ;
- ou « *Il faut* que je fasse mes exercices » ;
- ou « *Je dois* faire mes exercices » ;
- ou « *Je veux* faire mes exercices » ;
- ou « *Je peux* faire mes exercices » ;
- ou « *J'ai besoin* de faire mes exercices ».

Ces modalités sont intéressantes à identifier car elles donnent de précieuses indications sur la nature de la motivation de l'élève. Elles permettent ainsi à l'enseignant de se synchroniser sur la motivation repérée et en fonction de cela d'adapter ses messages. Voyons en détail à quoi renvoie chacune de ces modalités.

1. J'ai envie

Cette modalité est reliée à la notion de *plaisir* et de *liberté*. Avec un élève qui utilise beaucoup « J'ai envie », il est important de proposer des situations pédagogiques attractives et ludiques et de manifester son enthousiasme en tant qu'enseignant. Il importe également de ne pas l'étouffer avec un style trop directif, de lui laisser suffisamment d'espace pour exprimer ses envies. On pourra tout simplement lui poser la question : « Qu'est-ce que tu as envie de faire aujourd'hui ? »

2. Il faut

Nécessité, rigueur, discipline, exigence, obligation. Tels sont les mots-clés associés à cette deuxième modalité. Si vous entendez régulièrement un élève répéter « Il faut », il y a de fortes chances pour qu'il ait besoin de se sentir fortement cadré. Il faut par conséquent adopter avec lui un ton relativement directif et autoritaire et introduire les consignes par des « Il faut ». N'hésitez pas à vous montrer exigeant et à utiliser l'impératif !

3. Je dois

Cette troisième modalité est la cousine germaine de la précédente. Quelle est la nuance entre les deux ? « Il faut » fait référence à une obligation imposée de l'extérieur. « Je dois » renvoie à une exigence que je m'impose à moi-même.

La discipline du « Il faut » se transforme avec le « Je dois » en *autodiscipline*. Pour être synchro avec un élève qui emploie souvent « Je dois », l'enseignant devra se montrer directif tout en laissant la place à l'autonomie. Il pourra soit lui demander : « Qu'est-ce que tu dois faire ? », soit lui dire : « Tu dois faire ça. Qu'est-ce que tu en penses ? »

4. Je veux

L'emploi régulier de la tournure « Je veux » par un élève est le signe d'une *volonté* bien affirmée. Il a des objectifs précis à atteindre. Il sait ce qu'il veut et il le dit. Il conviendra d'impliquer fortement ce type d'élève à la détermination des objectifs d'apprentissage et d'éviter de vouloir lui imposer les choses à tout prix sans tenir compte de son point de vue. Il y a de la *maturité* et de l'*autodétermination* dans cette tournure.

5. Je peux

Cette cinquième modalité est reliée aux notions de confiance en soi, de capacité et de possibilité. Un élève qui introduit ses objectifs par des « Je peux » a besoin de *confiance* pour être motivé. S'il pense qu'il peut faire quelque chose, alors il se mettra en action pour faire cette chose. Dans ce cas, l'enseignant aura soin de conforter son élève en lui répétant qu'il en est capable et en lui donnant des preuves de ses capacités.

6. J'ai besoin

Par cette sixième et dernière modalité, l'élève/le formé exprime un *manque*. Il y a *nécessité* d'atteindre l'objectif et aussi une certaine *urgence*. En même temps, elle suppose de sa part une bonne dose de *lucidité*. L'enseignant doit prendre un objectif ainsi formulé particulièrement au sérieux et montrer à l'élève sa réactivité en répondant à cette demande par une mise en place rapide de moyens pour l'atteindre.

Attention ! S'il est primordial que l'enseignant se synchronise dans un premier temps sur la motivation de ses élèves pour entrer en relation, il est tout aussi important qu'à certains moments, il soit capable de les conduire vers un autre fonctionnement. Par exemple, on ne fait pas toujours les choses par envie. Il est donc important d'apprendre à se motiver aussi par devoir. L'enseignant pourra par exemple expliquer à ses élèves que la discipline est un plaisir à retardement. Inversement, un éducateur peut avoir en face de lui des élèves très dociles, obéissants, qui appliquent les consignes parce qu'il faut les appliquer. Poussé à l'extrême, ce type de fonctionnement peut déboucher sur une routine triste et terne. Dans

cette situation, l'éducateur gagnera à réintroduire une dimension de plaisir et d'envie. Les modalités sont un peu comme des ressorts de motivation complémentaires sur lesquels l'enseignant peut jouer pour entretenir et relancer la motivation de ses élèves.

Méta-programme Référence interne/Référence externe

Lorsqu'il y a une décision à prendre, qui décide ? L'élève lui-même ? Ou est-ce que ce sont les autres, ou même les événements, qui décident pour lui ? Une personne qui est en *Référence externe* pour décider va au préalable consulter les autres, leur demander leur avis. Une décision en apparence arrêtée peut ainsi être remise en cause au dernier moment si un nouvel avis extérieur différent apparaît. Je ne prends surtout pas le risque de décider. Ce sont les autres qui décident pour moi. Je leur laisse la responsabilité de la décision. Ce type de fonctionnement va de pair avec un besoin d'être rassuré, de se sentir en sécurité et d'avoir des preuves suffisamment nombreuses que la décision prise est la bonne. Poussée à l'extrême, une *Référence externe* excessive conduit à des décisions sans cesse remises en question et/ou repoussées et à un manque d'engagement personnel.

À l'inverse, un individu qui est en *Référence interne*, se fiera, pour décider, en dernière analyse à son point de vue, même s'il lui arrive de consulter d'autres personnes avant de prendre sa décision. C'est lui qui décide et personne d'autre. L'aspect positif de ce mode de fonctionnement est l'affirmation de soi et l'audace qui s'y rattachent. L'aspect limitant de la *Référence interne*, lorsqu'elle est poussée à l'extrême, c'est qu'elle peut conduire à prendre des décisions aveugles, sans recul et en se privant parfois d'avis éclairés.

Avec un élève en *Référence interne*, la plus grande erreur qu'un enseignant pourrait commettre serait de lui dicter ce qu'il a à faire. Au contraire, il devra lui répéter fréquemment : « C'est toi qui décides », tout en lui prodiguant par petites touches des conseils pour l'amener progressivement à élargir son point de vue. Avec un élève en *Référence externe*, il conviendra dans un premier temps que l'éducateur donne son point de vue. Ainsi rassuré, l'élève pourra ensuite être invité à oser exprimer sa position propre.

Tableau synthétique des principaux métaprogrammes

Métaprogrammes de perception	a/ VAK externe b/ Global/Analytique c/ Actions/Personnes/Infos
Métaprogrammes de traitement de l'information	a/ VAK interne b/ Associé/Dissocié c/ Ce qui est là/Ce qui manque
Métaprogrammes de motivation et de décision	a/ Recherche/Évite b/ Modalités : il faut, je dois, je veux, j'ai envie, etc. c/ Référence interne/référence externe

Il est utile de rappeler qu'il n'y a pas de « bons » métaprogrammes ou de « mauvais » métaprogrammes. Il existe simplement des métaprogrammes utiles dans certains contextes et limitants dans d'autres. Le challenge de l'enseignant est tout d'abord de devenir conscient de ses propres métaprogrammes, puis, tout en identifiant ceux de ses élèves, de faire preuve de flexibilité pour s'y adapter et faciliter ainsi la communication. Enfin, suivant le contexte, il pourra s'avérer utile d'enrichir les possibilités de certains élèves en leur faisant découvrir de nouveaux métaprogrammes, donc de nouvelles façons de fonctionner.

CONCLUSION

Ainsi que nous venons de le voir, l'aspect relationnel est essentiel dans toute situation de communication. Tous les grands communicateurs ont en commun un art précieux : celui de s'intéresser sincèrement aux autres et de s'adapter à leur façon d'être, de faire ou de parler. Cette capacité à mettre dès le départ son interlocuteur à l'aise et en confiance est déterminante pour la suite de l'interaction.

Or la diversité des apprenants, tant en ce qui concerne l'âge (on apprend de plus en plus tôt et de plus en plus tard) que les milieux sociaux ou culturels, l'évolution des comportements et des motivations, notamment chez les jeunes, nécessitent de la part de l'enseignant ou du formateur des compétences pédagogiques encore plus importantes aujourd'hui qu'hier. S'il doit bien sûr maîtriser la matière qu'il enseigne, il importe avant tout qu'il soit un bon communicateur.

Et dans cette perspective, il est certain que les apports de la PNL peuvent se révéler précieux à plus d'un titre...

Partie

III PNL, ÉPANOUISSLEMENT PERSONNEL ET BIEN-ÊTRE

QUELLE QUE SOIT notre définition du mot « bonheur », nous désirons tous une vie heureuse au sens où nous l'entendons. Pourtant, même si nos définitions varient, rares doivent être les personnes qui ne souhaitent pas être en accord avec elles-mêmes et avec les autres, profiter de leur existence pour réaliser ce qui leur tient à cœur et jouir d'une bonne santé jusqu'à la fin de leurs jours.

Les choses étant ce qu'elles sont, un parcours aussi idyllique n'est pas offert à tout le monde ! Peut-être d'ailleurs en est-il mieux ainsi, car les épreuves nous aident à grandir. Quoi qu'il en soit, des moments délicats seront sans doute à traverser et, bien sûr, à traverser dans les meilleures conditions.

Cette troisième partie n'a pas d'autre but que de vous aider à gérer au mieux les contrariétés, les obstacles et les maux que, peut-être, vous rencontrerez afin de repartir du bon pied, riches de nouvelles expériences, de nouvelles ressources.

PNL, COACHING DE VIE ET PSYCHOTHÉRAPIE

LE COACH DE VIE et le psychothérapeute sont des professionnels de la relation d'aide.

C'est à eux que l'on peut s'adresser lorsque l'on se trouve devant une difficulté personnelle que l'on n'arrive pas à résoudre par soi-même.

Dans la mesure où nous parlons indifféremment de « psychothérapeute » ou de « coach de vie », le lecteur pourra assez logiquement se demander quelle est la différence entre l'un et l'autre. Notre réponse sera nuancée. En effet, le titre seul ne donnera pas au client potentiel une information suffisante pour choisir.

Qu'il s'agisse de psychothérapie ou de coaching de vie, les compétences à acquérir sont multiples et une formation approfondie, de la supervision et un travail sur soi (une psychothérapie personnelle) sont absolument indispensables. Aucun des deux titres ne garantit ces points essentiels. L'intéressé devra donc vérifier que le professionnel auquel il s'adresse est bien formé de façon théorique et pratique, qu'il a effectué ce travail personnel et qu'il est ou a été supervisé dans son domaine. En outre, l'approche qu'il pratique (la PNL par exemple) doit « faire école » et être « sérieuse et crédible ». La PNL se trouve répertoriée comme telle par la FF2P (Fédération française de psychothérapie et de psychanalyse). Un bon moyen pour choisir est de s'adresser à une association (NLPNL représente la PNL en France). Le bouche à oreille constitue aussi une option intéressante.

Quelle que soit l'option retenue, la meilleure chose à faire est de poser des questions et de vérifier si l'on se sent à l'aise et en confiance. On pourra éventuellement rencontrer plusieurs personnes. Par la suite, il sera intéressant de se demander si on a clarifié ses objectifs et si l'on avance ou non vers ces derniers.

LES INDISPENSABLES DE LA RELATION D'AIDE

Comme nous l'avons dit dans le premier chapitre de cet ouvrage, la PNL est née de la modélisation de trois psychothérapeutes. L'aide psychologique sous toutes ses formes avec la PNL est donc privilégiée en ce sens que de nombreuses techniques sont directement applicables.

Bien que favorisant, cet aspect masque parfois le fait que l'affinité de la PNL avec le coaching de vie et la psychothérapie dépasse de beaucoup le champ d'application des techniques. Ainsi, pour une bonne compréhension de la PNL, il est plus logique de parler d'abord du cadre qu'elle propose.

En effet, si la PNL est particulièrement précieuse dans les domaines qui concernent la relation d'aide, c'est principalement parce qu'elle propose un certain nombre de principes de base qui la caractérisent, qui guident nos interventions et qui sont le garant de leur efficacité. Ces principes en action se traduisent par une attitude caractéristique.

De quels principes s'agit-il ?

Établir une relation de confiance

Une personne qui consulte un psychothérapeute ou un coach considère très vraisemblablement qu'elle a besoin d'aide. Les chances pour qu'elle soit tout à fait à l'aise lors de la première séance sont assez minces. Il est de la responsabilité du professionnel de faire le nécessaire pour la rassurer. Nous avons déjà évoqué l'importance que nous apportons à la relation de confiance qui doit s'établir et nous avons décrit les moyens pour y parvenir. Nous savons donc que le rapport est essentiel pour que le travail, quel qu'il soit, puisse aboutir.

Manifestez une curiosité bienveillante

Tout d'abord, il faut se souvenir que l'un des postulats fondamentaux de la PNL est que chacun de nous a son modèle du monde, c'est-à-dire sa propre vision de la réalité et que nul ne peut se prévaloir de détenir la « vérité ». Souvenons-nous donc que nos vérités nous appartiennent, qu'elles ne sont que des hypothèses et ne peuvent pas prétendre à l'universalité. Certaines d'entre elles

sont utiles. En effet, les tenir pour certaines nous engage à agir de telle façon que nous obtiendrons de meilleurs résultats que si nous en avions adopté d'autres. À l'inverse, d'autres sont nuisibles puisqu'elles nous poussent souvent à nous comporter contre nos propres intérêts.

Dans ces conditions, on comprendra qu'un coach ou qu'un psychothérapeute PNL ne s'imaginera pas qu'il détient la vérité. Il sera donc respectueux et tolérant envers le modèle du monde de ses patients. Mais surtout, il se montrera très curieux de cette construction différente de la sienne et cherchera à la comprendre avant toute intervention. Ainsi, ces professions ont beaucoup à voir avec celle du célèbre Sherlock Holmes qui ne négligeait aucun détail et cherchait la cohérence de l'ensemble.

La règle PNL en la matière est simple : poser les questions nécessaires et obtenir des réponses suffisamment claires pour pouvoir, en se mettant à la place du client, trouver son comportement cohérent ! Est-il encore utile de préciser que les questions doivent être posées avec une totale bienveillance ?

Laissez-moi vous rapporter un exemple qui illustre ce propos.

Non, ma fille, tu n'iras pas voir ta copine

L'une de mes clientes est contrariée par l'attitude de sa fille de 8 ans. Cette dernière « fait la tête » depuis que sa mère lui a refusé d'aller voir sa meilleure amie qui prend une leçon de danse dans le gymnase proche de leur domicile. « Elle ne comprend pas ! », dit ma cliente. Or j'ai du mal à obtenir une réponse claire à propos de ce que l'enfant ne comprend pas et que je ne comprends pas, *a priori*, moi-même : pourquoi opposer un refus ? Renseignements pris, la petite n'est pas punie, elle a fait ses devoirs, le gymnase est tout proche, la maman n'a rien contre la petite amie de sa fille, elle n'est pas opposée non plus aux cours de danse, elle ne craint pas les mauvaises rencontres sur le chemin qui est « sûr », bref, je n'arrive pas à me mettre à sa place. Pourquoi l'enfant ne peut-elle pas aller au gymnase ? La cliente me regarde, l'air étonné, et je finis par apprendre que si elle a refusé, c'est parce qu'il faut bien que sa fille sache que la vie est dure et que l'on n'obtient pas toujours ce que l'on veut ! Interrogée sur l'utilité de faire part de cette opinion à sa fille, la maman m'explique qu'il faut qu'elle s'habitue à cette « vérité » pour ne pas trop souffrir plus tard ! Or les hypothèses que nous adoptons conditionnent les résultats que nous obtenons. On peut donc craindre que la fille s'attendant à une vie difficile « s'arrange » (inconsciemment bien entendu) pour qu'il

en soit ainsi. C'est d'ailleurs ce que fait la maman. Il faudra donc l'aider à comprendre qu'il s'agit d'une hypothèse et non d'une vérité et l'inciter à changer sa croyance en lui donnant quelques exemples de l'influence néfaste qu'elle peut avoir pour elle-même et pour sa fille.

Si elle illustre la nécessité de comprendre son client pour pouvoir intervenir avec efficacité, cette histoire présente d'autres avantages. Tout d'abord, elle montre qu'une part essentielle de la PNL consiste à poser certaines questions pour comprendre le modèle du monde, mais aussi des questions susceptibles de le faire évoluer. Dans cet ordre d'idées, on pourra donner des informations, des exemples ou raconter des anecdotes en respectant les réactions suscitées. Si le client semble réticent, on n'insistera pas !

L'évolution recherchée se fera toujours dans le sens de l'élargissement des choix pour augmenter la liberté et le bien-être.

Choisir une orientation vers les objectifs

Ainsi, comme nous venons de l'évoquer, le client a son propre modèle du monde, que nous ne connaissons pas. D'une façon ou d'une autre, celui-ci ne lui permet pas de vivre sa vie de façon satisfaisante. Si tout allait bien, il ne serait pas venu nous voir !

On lui demandera donc ce qu'il veut et on l'aidera à se fixer des objectifs. La chose ne va pas nécessairement de soi. Beaucoup de personnes qui viennent consulter ne savent pas, *a priori*, ce qu'elles veulent. En revanche, elles savent toujours où le bâton blesse, c'est-à-dire ce qu'elles ne veulent pas.

Bien que la PNL se focalise essentiellement sur l'objectif et les buts (l'état désiré), il faut prendre en compte l'état présent, c'est-à-dire ce qui fait que le client est venu. En effet, balayer trop vite les explications à propos de la situation qui l'amène pourrait casser le rapport et, surtout, l'état présent contient une mine d'informations qui permettent de déterminer l'objectif. De plus, il révèle souvent ce qui empêche la personne d'y parvenir sans aide. Ainsi, poser des questions à propos du problème n'est pas un but en soi mais participe à la bonne compréhension du modèle du monde et révèle souvent les croyances qui constituent un obstacle à sa résolution.

Vérifier l'écologie

Le point suivant est également essentiel. Il concerne l'écologie et nous avons déjà insisté sur son importance. Il serait bien évidemment irresponsable de déterminer un objectif qui ne serait pas écologique. Cependant, le cadre de l'écologie déborde la fixation des buts. Toute intervention, question, suggestion d'un psychothérapeute ou d'un coach doit être automatiquement filtrée en fonction de l'écologie. Il est une question récurrente et « automatique » que le coach doit avoir en tête : l'impact de ce que je dis, fais pourrait-il être négatif ? Bien entendu, il faut réfléchir vite, balayer large et être sûr que la réponse est « non » !

Il faut également envisager la possibilité que le problème soit, d'une façon ou d'une autre, écologique. En d'autres termes, le problème peut avoir des avantages. On appelle souvent ces avantages des « bénéfices secondaires ». Parfois, ils ne sont pas si secondaires que cela ! Ainsi, certaines personnes mobilisent tout leur entourage autour de leur « problème » ou en tirent des avantages non négligeables. Autre possibilité, l'objectif lui-même est écologique mais le client imagine que, pour obtenir ce qu'il veut, les moyens à employer ont de graves inconvénients. Dans ce cas, bien sûr, il faudra l'aider à imaginer d'autres moyens. Si c'est impossible, c'est l'objectif qu'il faudra modifier.

Adopter une attitude optimiste

Il est un autre postulat qu'il faut avoir en tête. Nous l'avons déjà souligné, nous considérons que le client possède les ressources nécessaires pour obtenir ce qu'il veut et que, s'il ne les a pas, il peut les acquérir.

Ce postulat est essentiel, en effet, il détermine très largement l'attitude indispensable pour exercer ce type de profession. Il faut s'attendre à ce que le client réussisse ! Imaginer que tel n'est pas le cas serait désespérant pour le coach/psychothérapeute lui-même : comme il serait triste de travailler avec un incapable pour un résultat nul ou au mieux médiocre ! De plus, on influencerait négativement le client. Nous connaissons bien ces expériences qui ont été menées dans des classes d'écoles primaires. Les élèves aux résultats moyens désignés de façon aléatoire aux enseignants comme ayant un QI élevé ont obtenu de bien meilleurs résultats que ceux

qui n'avaient pas été pointés comme supérieurement intelligents. Ils n'avaient pourtant, *a priori*, rien de plus que les autres mais les enseignants étaient certains de leurs capacités. Dans un cadre PNL, tout le monde est capable et bénéficie de l'accompagnement de quelqu'un qui a foi en lui. Souvenons-nous que cette foi est contagieuse ! Nous savons qu'une personne qui s'attend à réussir quelque chose s'organise pour l'obtenir !

Bien entendu, se montrer optimiste ne suppose nullement la perte de tout réalisme. Nous l'avons déjà vu, l'objectif fixé doit être réalisable !

Postuler une intention positive

Un autre point qui mérite notre attention est l'existence d'une bonne intention, quel que soit le comportement. Ce point est très utile au psychothérapeute pour conduire le client vers la réussite. En effet, outre le fait qu'il est en général déplaisant pour le client d'abriter au moins une partie de lui-même qui est mal intentionnée, le coach se priverait des informations essentielles que l'on découvre lorsqu'on pose la question magique : quelle est la bonne intention de ce comportement ? L'anecdote rapportée en début de chapitre illustre bien ce point. En effet, en plus du soulagement du client qui découvre une partie de lui qui fait de son mieux pour essayer d'arriver à quelque chose de positif, on obtient des informations irremplaçables sur ce que la personne veut vraiment ! Ainsi, par exemple, une personne qui se ronge les ongles découvrira-t-elle que la partie d'elle qui la pousse à le faire n'est pas « mauvaise », elle essaye simplement, avec les moyens qu'elle a trouvés, de la calmer.

Faire l'hypothèse du meilleur choix

À un moment donné, le modèle du monde d'une personne est « fini », c'est-à-dire qu'elle dispose d'un certain nombre de choix mais que d'autres lui sont fermés pour la simple raison qu'ils lui sont étrangers. Ils ne lui viennent pas à l'esprit ou ils lui paraissent inutilisables pour des raisons qui tiennent à l'organisation même de son modèle du monde. Dans ces conditions, on comprendra que si ses choix sont peu appropriés, ils sont très probablement moins mauvais que d'autres. Ainsi, la PNL postule qu'une personne fait

toujours le « meilleur » choix compte tenu de ceux qui sont à sa disposition au moment où elle prend la décision.

Histoire d'amour

L'un de mes clients avait décidé de quitter la femme qu'il aimait. Son choix était dicté par l'amour. En effet, elle désirait avoir des enfants et il venait d'apprendre qu'il ne pouvait pas concevoir. Il ne voulait pas la priver du bonheur d'être mère. L'idée que la décision à prendre lui appartenait à elle et pas à lui et qu'il existait peut-être d'autres solutions ne l'avait pas effleuré.

Afin de satisfaire les personnes amatrices de « *happy end* », je précise qu'il décida de parler à sa compagne à cœur ouvert. La jeune femme choisit de rester et ils adoptèrent un enfant.

Avoir une attitude « éducative »

Nous venons de le souligner, le modèle du monde d'une personne donnée a ses limites. Souvenons-nous qu'il est constitué de l'ensemble de ses croyances. Or nous avons tous besoin de stabilité. Le monde doit être suffisamment prévisible. Il faut que je puisse compter sur ce que je crois vrai, sur ce que je crois bien (mes valeurs) et sur ce je crois qu'il est bon de faire : les comportements à adopter en telle ou telle circonstance.

Bien sûr, on se souviendra que l'intéressé peut apprendre. Si notre modèle du monde est « fini » à un moment donné, il n'est pas pour autant figé. Le but principal d'un accompagnement peut donc être défini comme une invitation à élargir le modèle du monde du client, augmentant ainsi ses choix et sa souplesse de comportement.

Ce résultat peut être atteint de multiples façons et l'attitude même de l'accompagnant sera déterminante. Il est difficile de croire quelqu'un qui n'est pas un bon exemple de ce qu'il préconise !

En matière d'« éducation » du client, quelques autres hypothèses se révéleront aussi très utiles. Lorsqu'il s'agit de communiquer, l'expression « il n'y a pas pire sourd que celui qui ne veut pas entendre » est très mauvaise conseillère. Non qu'elle soit fausse dans tous les cas mais elle n'est pas très souvent vraie. En revanche, les cas où nous ne sommes pas compris parce que nous ne nous sommes pas bien fait comprendre sont légions ! Il sera donc très souvent utile de rappeler à nos clients que, s'ils veulent être compris, ils ont

la responsabilité de se faire comprendre ! Cela suppose l'effort de trouver d'autres options pour faire passer leur message.

De plus, dans un ordre d'idée similaire, l'opinion selon laquelle les résultats que nous obtenons dépendent de notre propre attitude n'est pas très répandue, elle est pourtant très utile à adopter !

Les papiers du divorce

Un client qui désirait divorcer se plaignait que sa femme se montrait très peu coopérative et mettait sans arrêt des « bâtons dans les roues ». Ils étaient séparés depuis un certain temps et il lui semblait pourtant qu'elle avait accepté l'idée du divorce. Le mari, qui était pressé de devenir un « ex » pour pouvoir se remarier était excédé. On peut facilement imaginer sur quel ton il réclamait les documents manquants ! Après une séance où il prit conscience de la chose, il accepta de s'adresser à elle avec calme et authenticité. Le résultat fut immédiat : les papiers convoités ne tardèrent pas à arriver.

Viser les relations gagnant/gagnant

Nous ne parlons pas ici de la relation qui doit s'établir entre le psychothérapeute ou le coach de vie et son client, car cela va de soi. En effet, nous avons déjà vu combien il est important de mettre en place et de conserver une relation de confiance. Nous évoquons les cas où notre client a un problème avec une autre personne. Or dans nos civilisations, la croyance selon laquelle il y a nécessairement un « gagnant » et un « perdant » dans toute transaction est très répandue et l'esprit de compétition passe pour être le garant de la réussite. L'idée qu'il est possible d'atteindre ses objectifs en préservant les intérêts de toutes les parties en présence est donc peu répandue. Elle est pourtant fort salutaire.

Sans exclure les cas où il n'est en effet pas possible d'obtenir ce que l'on recherche en prenant en compte les desiderata de l'autre ou des autres, ces cas sont beaucoup plus rares qu'on ne le croit en général et cet *a priori* empêche de trouver les solutions qui permettraient de mettre en place une solution gagnant/gagnant. Il n'est pas nécessaire de faire preuve d'*« angélisme »* pour comprendre les avantages présents et futurs de ce type de relations sur le plan privé comme sur le plan professionnel !

Prendre en compte l'inconscient selon Milton Erickson

Milton Erickson, dont nous avons parlé dans l'introduction, a eu une influence profonde sur la PNL en général et plus particulièrement sur la façon dont elle conçoit et utilise l'inconscient. Pour Erickson, l'être humain est un système intelligent global. Dans ce système, la partie qui réfléchit, décide et agit de façon délibérée et volontaire est le conscient. L'inconscient représente tout le reste, c'est-à-dire tout ce dont nous ne sommes pas conscients. Ainsi, outre la supervision et l'orchestration de notre vie biologique (digestion, respiration, etc.), il préside à notre élan vital. De plus, il est le siège de notre orientation vers la croissance et il nous protège en maintenant à l'écart de la conscience les expériences traumatisantes « refoulées ». Par ailleurs, il est le réservoir de tous nos apprentissages passés, gardés en réserve pour les circonstances où nous en avons besoin. Dans ce cas, les apprentissages « remontent à la surface » et redeviennent conscients. L'inconscient est également capable de traiter un grand nombre d'informations hors de notre champ de conscience. Erickson considérait aussi notre inconscient comme le siège d'une sagesse intérieure à laquelle nous pouvons avoir accès dans certaines circonstances.

Dans ces conditions, nous comprenons qu'il est impossible de travailler avec un client sans prendre son inconscient en ligne de compte. Il est d'ailleurs souvent utile de lui présenter son inconscient comme Erickson le voyait. Il sera rassuré, développera une estime très méritée pour un tel cadeau et se montrera coopératif lorsqu'il s'agira de rechercher sa collaboration !

Tous les conseils et toutes les hypothèses que nous venons d'exposer sont bons à adopter pour le coach comme pour le client. Quelqu'un qui comprend qu'il n'est pas le seul à détenir la vérité, qui pense en termes d'objectifs écologiques à atteindre plutôt que de difficultés et de problèmes à surmonter, quelqu'un qui apprend à chercher quelle est l'intention positive de ses comportements ou de ceux des autres, qui est prêt à réviser les croyances qui le limitent dans sa vie, qui sait communiquer clairement dans un cadre gagnant/gagnant et qui croit pouvoir compter sur l'aide de son inconscient est manifestement mieux équipé pour réussir ce qui lui tient à cœur que quelqu'un qui n'a pas appris à le faire !

LES MÉTHODES ET LES TECHNIQUES DE LA PNL : QUELQUES CONSIDÉRATIONS PRÉALABLES

Même s'il est possible de « faire de la PNL » en se référant simplement aux principes que nous venons d'édicter, il serait bien dommage de se priver des merveilleuses petites « machines à installer le changement » qui ont été inventées par ses auteurs, leurs collègues de la première heure et d'autres chercheurs. Ils ont construit avec beaucoup de créativité et d'à propos de nombreuses procédures à utiliser dans pratiquement tous les cas qui peuvent se présenter pour conduire les intéressés vers la réussite de leurs objectifs et de leur vie !

Outre ces techniques qu'il suffit de suivre point par point, il est également possible, une fois que l'on a intégré les différentes « briques » de base sur lesquelles elles reposent, d'en construire d'autres pour les adapter tout à fait à leur destinataire. L'acquisition de ces « briques » se fait précisément en apprenant à conduire les procédures (méthodes et techniques) déjà formatées dont certaines sont – à juste titre – très célèbres.

Il convient cependant de faire attention. Un principe incontournable est la nécessité de passer un temps suffisant pour établir un rapport solide et avoir un crédit suffisant, d'écouter attentivement le client. On se méfiera donc des interventions techniques utilisées trop tôt. En effet, merveilleusement efficaces lorsqu'elles sont proposées à bon escient et au bon moment, les techniques de la PNL paraîtront probablement bizarres à quelqu'un qui n'en a jamais entendu parler ! J'ai le souvenir très net de ce jeune homme à qui j'avais proposé une modification de ses souvenirs de rêves pénibles en utilisant les submodalités. La semaine suivante, il avoua « *J'ai vraiment trouvé ça très curieux mais j'ai confiance en toi et j'ai suivi tes indications, ça a marché super bien !* » Là réside la clé du succès : votre client doit vous faire confiance.

Le rôle d'un coach ou d'un psychothérapeute ne consiste pas à changer son client pour la bonne raison que ce n'est pas possible. Il peut seulement l'aider à le faire en lui offrant un cadre dans lequel il va se sentir à l'aise, assez à l'aise et assez bien guidé pour faire le changement lui-même. Il le fera d'autant plus volontiers que vous lui aurez donné des raisons de croire que ce changement est possible et que l'on peut vous faire confiance, totalement confiance !

Comme nous venons de le dire, un coach ou un psychothérapeute PNL va proposer à son client de suivre ses consignes et nous allons voir en détail ce dont il s'agit, en fonction des différentes techniques. Il est impératif de comprendre que, quelles qu'elles soient, ces techniques constituent une procédure, un cadre pour aider le client à atteindre ses propres objectifs. Ce qui est mis à disposition, ce sont les moyens ! On ne s'occupe du contenu que pour le comprendre, le clarifier et être certain que notre client sera dirigé, en sécurité, vers ce qu'il veut. Même les recadrages de sens que le coach peut parfois proposer ne sont que de simples propositions. Si nous insistons sur ce point, c'est parce que l'aide qui peut être apportée sur le plan psychologique est très souvent assimilée à un conseil. Le coach serait « l'expert » qui sait mieux, qui trouve la solution et qui la fournit à son client. Vous avez déjà compris que nous sommes loin de ce schéma.

Avant de nous lancer dans la description des méthodes et des techniques de la PNL, rappelons aussi que la « simple » détermination d'objectif peut constituer un moyen de changement. En effet, la difficulté rencontrée pour l'atteindre peut venir du fait qu'il n'a pas été formulé clairement ou qu'il a été mal formulé. Ainsi, par exemple nombre de clients formulent leurs objectifs négativement c'est-à-dire qu'ils disent ce qu'ils ne veulent pas plutôt que ce qu'ils veulent. D'autres proposent des objectifs inatteignables sans la coopération d'autrui : « Je veux que mes enfants m'aident dans les tâches ménagères ». À moins de détenir une baguette magique, rien ne se produira sans leur participation ! « Prévoir une réunion familiale pour déterminer qui est prêt à faire quoi dans la maison » est un meilleur objectif. Il demandera probablement un sous-objectif qui pourrait se formuler ainsi : « Préparer la réunion avec mon coach ».

Bien entendu, dans certains cas, une fois l'objectif établi, il faut prendre des mesures pour que le client puisse l'atteindre.

De façon très simple, le client se trouve dans une situation que nous avons appelée l'état présent (EP). L'EP inclut le contexte, sa perception, la représentation que le client s'en fait ainsi que les sentiments qu'il lui inspire. Il peut aussi inclure ses comportements actuels dans cette ou ces circonstances. On sait aussi qu'il veut atteindre un objectif : l'état désiré (ED). Le chemin à parcourir pour passer de EP à ED peut être plus ou moins simple, plus ou

moins évident pour lui. Quoi qu'il en soit, la distance qui sépare l'EP de l'ED s'appelle le changement.

Le changement est permanent. Autour de nous le monde change, de plus en plus vite d'ailleurs et nous-mêmes, nous ne pouvons pas ne pas changer. Nous évoluons peu ou prou, nous traversons les différents âges de la vie avec les modifications parfois radicales qu'elles engendrent. Quels points communs y a-t-il entre le bébé que vous avez été et l'homme ou la femme que vous êtes aujourd'hui ? Entre-temps, vous avez probablement vécu un certain nombre de « vies » comme celle d'élève, d'étudiant, de mère ou de père de famille, etc. Vous avez peut-être eu également plusieurs vies professionnelles et nous ne parlons pas de tous les autres changements que vous avez dû traverser, de gré ou de force. En général, nous faisons le nécessaire pour nous adapter aux changements qui se produisent autour de nous ou en nous de façon plus ou moins évidente, parfois sans même les remarquer, en mobilisant nos ressources de façon inconsciente. En matière de changement, nous devons cependant prendre en compte le fait que, comme nous le savons déjà, notre modèle du monde est relativement stable. Nous ne changeons pas tout, tous les matins ! De fait, chacun de nous est prêt à changer certaines choses et pas d'autres. Ce sont les croyances et les valeurs qui composent notre modèle du monde qui dictent notre attitude. Pour accepter de changer, il faut changer quelque chose dans notre modèle du monde, « voir » les choses différemment et, éventuellement, nous comporter autrement. Supposons par exemple que Pierre pense que le changement est dangereux : « On sait ce qu'on a mais on ne sait pas ce qu'on trouve. » Les Anglais ont une expression amusante pour exprimer cela : « *The devil you know is better than the devil you don't know* », ce qui signifie « Le diable que vous connaissez vaut mieux que le diable que vous ne connaissez pas » ! Autrement dit, les problèmes que vous pourriez trouver si vous changeiez quelque chose sont pires que ceux que vous avez aujourd'hui. Si Pierre ne change pas cette croyance, il se montrera réticent pour changer... quoi que ce soit ! En général, les choses ne sont pas aussi radicales et nous sommes prêts à modifier certaines parties de notre modèle du monde, à condition que ce changement ne bouleverse pas des pans entiers de notre existence alors que nous ne sommes pas ou pas encore prêts pour cela.

Petit ou grand, lorsque nous n'avons pas réussi à installer le changement nous-mêmes, il nous faut de l'aide.

Nous allons maintenant nous intéresser aux différentes façons d'aider une personne à installer les changements nécessaires pour qu'elle atteigne ses propres objectifs et vive une vie qu'elle juge satisfaisante.

Pour simplifier les choses, nous allons envisager les différentes catégories de moyens que la PNL offre pour faciliter le changement et l'atteinte des objectifs.

LES TECHNIQUES QUI UTILISENT UN CHANGEMENT DE L'ÉTAT INTERNE

Nous avons déjà étudié ce qu'est un état interne. Nous savons à quel point l'état émotionnel dans lequel nous nous trouvons détermine les résultats que nous obtenons. Ainsi, changer son EI aura nécessairement un effet sur le « moral », l'énergie et le comportement de l'intéressé.

L'ancrage et l'auto-ancrage : apporter des ressources

La PNL a mis en lumière un phénomène qui se produit tout naturellement chez les êtres humains comme, d'ailleurs, chez beaucoup de mammifères. Ce phénomène consiste à associer une situation donnée ou un élément de cette situation avec un certain affect et parfois également avec un souvenir. Ainsi, une odeur de foin coupé peut simplement nous mettre d'humeur joyeuse ou nous rappeler, de surcroît, un agréable souvenir de vacances avec une petite cousine. La vue d'une souris faisait monter ma mère sur une chaise, et je continue à associer le concerto pour piano de Tchaïkovski au souvenir de la première fois où je l'ai entendu à la salle Pleyel, à l'âge de 17 ans.

L'odeur du foin, la souris, le concerto sont des ancrés. Or ce phénomène associatif, que Proust a immortalisé avec sa fameuse madeleine, peut être provoqué à volonté. On peut ainsi plonger l'intéressé dans l'EI dont il a besoin pour accomplir une certaine tâche et créer des associations utiles. Voici quelques exemples de déclarations qui peuvent laisser penser que la personne qui les profère a besoin d'une

« ancre » : « Il faut que je sois *convaincant* ! », « Comment aider ma fille à faire ses devoirs en gardant mon *calme* ? », « J'ai envie de me remettre au jogging mais je ne trouve pas l'*énergie* », etc.

La première chose à faire est de vérifier l'objectif et son éco-logie. Une fois que c'est chose faite, l'étape suivante consiste à faire décrire le contexte dans lequel la ressource sera utile et ensuite de quelle ressource (un EI) la personne a besoin pour pouvoir l'atteindre. Il faudra alors s'assurer que notre client a accès à la ressource dès qu'il se trouve dans le contexte dont il est question.

Caroline et son augmentation

Caroline veut demander une révision de son salaire. Elle veut « être convaincante », en faisant valoir ses arguments. Son objectif est formulé de façon correcte, il dépend d'elle, il est réalisable et écologique. Le contexte est le bureau de son supérieur hiérarchique. Caroline pense que la ressource dont elle a besoin est le calme.

Bien entendu, Caroline a déjà été calme en d'autres circonstances. C'est un EI qu'elle connaît. Le problème est que nous ne sommes pas toujours capables de ressentir le « bon » EI au « bon » moment ! Il serait donc intéressant de créer une association entre le bureau du supérieur et le calme.

Dans un premier temps, nous allons aider Caroline à entrer en contact avec la ressource convoitée. Il suffira de lui demander de se souvenir d'un moment de sa vie où elle a été calme. On lui proposera alors de s'associer à ce qu'elle ressent. Nous savons déjà que c'est lorsque nous sommes associés que nous ressentons vraiment nos émotions et nos sensations.

Lorsque Caroline est en contact avec le calme, nous n'aurons plus qu'à « capturer » cet état pour qu'elle puisse le transférer dans la bonne situation : le bureau avec le supérieur hiérarchique.

Pour opérer ce genre de transfert, deux possibilités s'offrent à nous : utiliser l'auto-ancrage ou faire le nécessaire pour que le contexte lui-même soit une ancre, c'est-à-dire qu'il déclenche l'état interne chez notre client.

Ancrer les ressources au contexte pas à pas

Nous décrivons ici l'ancre tel qu'il peut être pratiqué sur le client. L'auto-ancrage est très similaire. Le client utilisera un geste (par exemple joindre le pouce et l'index ou autre geste discret). Bien entendu, il doit avoir une connaissance suffisante de la procédure pour l'effectuer sans aide.

Ces consignes s'adressent au coach.

- I. Déterminer le contexte I, celui dans lequel le sujet a besoin d'un état ressource pour que tout se passe comme il le désire.

2. Trouver la ressource dont il a besoin et vérifier l'écologie de ce choix.
3. Susciter l'EI ressource en faisant revivre une situation au cours de laquelle l'EI apparaît spontanément (contexte 2). Ancrer la ressource, par exemple en posant votre main sur son bras.
4. Tout en stimulant l'ancre, c'est-à-dire en gardant votre main sur son bras, faire revivre le contexte 1. S'assurer que votre client reste dans l'EI ressource pendant tout le temps qu'il lui faut pour dérouler l'expérience en imagination. On obtient ainsi un programme nouveau dans lequel ce qui est vu et entendu reste similaire alors que le ressenti est tout autre ! On cesse alors de stimuler l'ancre.
5. Tester le nouveau programme en faisant vivre à nouveau la même scène sans ancrage (enlevant votre main). Le contexte lui-même est devenu l'ancre qui stimule l'état ressource choisi.
6. Faire évoquer plusieurs contextes futurs identiques avec le même EI ressource, de façon à généraliser le bénéfice acquis.

Le dernier point (6) mérite que nous nous y attardions. En effet, obtenir un résultat est une bonne chose. Cependant, si l'on veut qu'il soit réellement satisfaisant, ce résultat doit être durable. La meilleure façon de s'en assurer est de demander au client de le « projeter » dans le futur en imaginant les situations dans lesquelles il va en avoir besoin. On trouve cette procédure à la fin de la grande majorité des techniques PNL. Vous la retrouverez sous le nom de « pont vers le futur », « intégration dans le futur » ou « projection dans le futur ». Seuls quelques cas particuliers ne comportent pas cette étape décisive.

La désactivation et les dissociations : se débarrasser des états internes inappropriés

Parfois, nous sommes encombrés par un état interne que nous n'aimerions pas ressentir. Nous sommes tristes sans bien savoir pourquoi, nous avons peur de quelque chose ou nous nous sentons angoissés. La PNL offre plusieurs possibilités pour diminuer considérablement ou même faire disparaître ces états internes déplaisants lorsqu'ils sont inappropriés et gênants.

La désactivation d'ancres

C'est une technique qui consiste à activer au même moment deux ancrages « contradictoires », l'une activant un état interne positif ressenti très fortement et l'autre, l'état interne dont on veut se débarrasser. Dans la vie de tous les jours, il est impossible de ressentir à la fois un EI et son contraire, une joie intense et une sensation d'ennui, par exemple. Si l'on ancre au préalable ces deux EI et

qu'on les superpose au même instant, le résultat sera un troisième EI, plus proche de celui qui était le plus intense, c'est-à-dire de celui que nous aurons choisi d'ancrer alors qu'il était le plus fort. Inutile, sans doute, de préciser quel est celui que nous aurons choisi d'ancrer à son maximum !

Notre cerveau ne peut expérimenter deux expériences incompatibles en même temps. Lorsque ces deux ensembles d'informations empruntent, au même instant, les mêmes voies nerveuses – comme c'est le cas dans cette technique –, elles sont immédiatement réorganisées en une troisième expérience, différente des deux autres.

La désactivation pas à pas

- 1.** Identifier le problème et ancrer la réaction kinesthésique négative. Tester l'ancre. Interrompre l'état.
- 2.** Susciter et ancrer un état ressource *nettement plus intense* que l'EI négatif.
- 3.** Activer les deux ancrés simultanément pour déclencher les deux réactions en même temps.
- 4.** Attendre l'intégration (laisser du temps).
- 5.** Tester :
Lorsque le stimulus qui déclenche auparavant la réaction négative est connu, on peut demander au sujet de l'évoquer et observer sa réaction. (On peut aussi le placer en situation réelle lorsque c'est possible). Si le stimulus est inconnu, on stimule l'ancre négative. Elle doit rester inopérante.
- 6.** Projeter (si nécessaire) la personne dans le futur dans une situation similaire au cours de laquelle tout se passe bien.

La dissociation simple

La dissociation simple permet, elle aussi, de faire disparaître un sentiment inopportun. Cette technique s'appuie sur la constatation selon laquelle nous savons utiliser spontanément la dissociation, c'est-à-dire la mise à distance pour éviter de ressentir un sentiment désagréable. Parfois, cependant, nous ne le faisons pas et nous ressentons l'état interne de façon trop forte pour réagir de manière appropriée. Cette technique s'emploie lorsque l'EI est déclenché par un élément qui est vu par le client. Par exemple, lorsque quelqu'un se pétrifie devant une couleuvre ou une souris ou perd tous ses moyens en rencontrant une personne, un animal ou une chose en particulier. Une de mes clientes paniquait

lorsqu'elle devait emprunter une rue dans laquelle elle avait eu un accident dix années auparavant. Il est bien dommage de conserver ce type de réactions, car elles nous privent de l'usage de toutes nos ressources pour faire face à la situation de façon calme et créative.

Voici comment procéder.

La dissociation simple pas à pas

- 1. Identifier la situation à traiter et ce qui la déclenche.**

- 2. Identifier, faire expérimenter et ancrer l'état ressource.**

Par exemple, aider le client à s'installer dans un état positif de confiance et de sécurité, ici et maintenant. Ancrer.

- 3. Revoir la situation perturbante à partir de la position dissociée.**

Tout en stimulant l'ancre qui permet au client de rester dans l'état ressource, on lui demande d'imaginer devant lui, là-bas, un écran sur lequel il va voir l'image du déclencheur ou le film dans lequel le déclencheur apparaît.

Le client prend le temps de voir le film se dérouler tout en restant confortablement installé ici. C'est pendant cette phase que s'opère la dissociation.

- 4. Refaire l'étape précédente sans maintenir l'ancre.**

- 5. Vérification.**

Demander au client de repenser à la situation problématique et vérifier qu'il n'éprouve plus le sentiment déplaisant. Si celui-ci réapparaît, répéter à nouveau l'expérience jusqu'à sa disparition.

- 6. Intégration dans le futur (pont).**

Demander au client de se projeter dans une situation future semblable à celle qui a été traitée. Bien entendu, il doit rester dans un Etat confortable.

La double dissociation : le traitement des phobies et des traumatismes

Cette technique utilise à la fois l'ancrage et la dissociation pour rétablir le confort chez les personnes qui ont une réaction phobique dans une situation donnée, suite à un événement jugé traumatisant. Elle fonctionne aussi pour traiter les clients qui ont subi un traumatisme : séquelles de situations telles que les attentats, catastrophes naturelles, participation à des missions dangereuses comme les guerres ou le sauvetage de rescapés, etc. Cette technique offre la possibilité d'obtenir en un temps record d'excellents résultats. La double dissociation a été l'un des « chevaux de bataille » qui ont fait le plus pour faire connaître, à ses débuts, la PNL aux États-Unis et dans le monde.

Comment procéder ?

La première chose à faire est de comprendre de quoi il s'agit et de vérifier l'objectif. C'est en général assez simple. La personne souffre de sa réaction phobique et elle veut s'en débarrasser. Pour avoir un objectif correctement formulé, il convient de lui demander comment elle se sentira et comment elle agira lorsqu'elle n'aura plus le problème.

Il est ensuite nécessaire de savoir précisément ce qui a déclenché la réaction phobique : en général, une grande frayeur. Connaître la scène traumatique est nécessaire pour pouvoir utiliser cette technique. En effet, nous allons demander à la personne de la revoir « de loin », sur un écran. Lorsque nous disons que nous devons savoir « précisément » de quoi il s'agit, nous ne voulons pas dire qu'il faut faire raconter la scène en détail, bien au contraire. Nous désirons seulement nous assurer que la personne connaît l'origine du problème. Il suffira de l'évoquer brièvement. En effet, il faut éviter que notre client ne ressente à nouveau les émotions pénibles qui y sont associées.

Ces vérifications étant faites, nous allons maintenant placer notre sujet dans les meilleures conditions possibles pour lui éviter de ressentir à nouveau les émotions désagréables. Comme vous pouvez probablement le deviner, nous allons utiliser l'ancre pour qu'il reste dans un état de sécurité et de confort.

Pour nous assurer qu'il reste bien dans cet état, nous maintiendrons cette ancre de confort tout au long du travail. De plus, nous allons procéder à une double dissociation. En quoi consiste-t-elle ?

Tout d'abord, nous demanderons à notre client de s'imaginer qu'il est au cinéma, à l'orchestre et de voir un écran blanc placé à une bonne distance de lui. Pas trop près, mais assez tout de même pour qu'il puisse se voir lorsqu'on déroulera le film correspondant à la scène traumatique. De plus, nous lui demanderons aussi de faire quelque chose d'un peu inhabituel : il doit sortir de son corps et s'installer au balcon ou dans la cabine du projectionniste, de façon à voir à la fois ce qui se passe sur l'écran et lui-même, en bas, à l'orchestre, en compagnie de son psychothérapeute ou de son coach.

Peut-être trouvez-vous ces consignes étranges et pas évidentes à suivre. La difficulté n'est pas un obstacle. Pendant que notre client s'applique à suivre les consignes, il n'a pas le loisir de retrouver son état interne incapacitant !

Au point où nous en sommes, nous pouvons demander à l'intéressé de démarrer le film de l'expérience traumatique tout

en réitérant nos consignes de dissociation et de contact avec son sentiment de sécurité et de confort. C'est dans cette étape que la dissociation recherchée prend place, il convient donc d'être très attentif à la calibration. En clair, il faut que notre client conserve la même physionomie et la même attitude que lorsque nous avons ancré avec succès un état de confort et de sécurité. S'il semble renconter des difficultés, il est possible de jouer avec l'aspect du film, plus flou, plus ou moins coloré, passant plus rapidement, etc. Dans le cas où ces subterfuges ne « marcheraient » pas, il faut arrêter le film et rectifier ce qui a besoin de l'être. L'ancre doit-il être refait, le client est-il bien dans la cabine du projectionniste, etc. ? On ne redémarrera le film que lorsque le client sera prêt.

Lorsque le film est terminé, on lui demandera de redescendre du balcon pour réintégrer son corps et aussi de faire venir la personne plus jeune qu'il ou qu'elle était pour le ou la consoler. En effet, cette partie plus jeune a vécu une expérience difficile et il est possible de réparer en réconfortant. De nombreuses expériences ont montré que les personnes qui reçoivent des « soins » immédiatement après le traumatisme n'ont pas de séquelles. Ces soins peuvent être variés mais ce qui compte, c'est l'investissement et un contact chaleureux. Prendre dans les bras peut suffire si c'est fait chaleureusement. La personne doit se sentir écoutée, comprise et soutenue.

Nous allons donc inciter notre client à dire à cette partie plus jeune tout ce qu'elle aurait voulu entendre immédiatement après le traumatisme. Il connaît bien cette partie puisqu'il s'agit de lui ou d'elle-même plus jeune. S'il s'agit de lui enfant, on proposera au client de prendre cet enfant sur ses genoux ou dans ses bras et de le consoler avec des mots appropriés à son âge jusqu'à ce qu'il soit complètement rassuré et rasséréné. Bien entendu, il convient de laisser suffisamment de temps sans intervenir davantage et de demander au préalable à son client de prévenir lorsqu'il aura terminé. Il pourra alors réintégrer aussi cette partie de lui enfant ou plus jeune en la serrant contre lui.

La double dissociation est une intervention majeure. Non seulement elle débarrasse la personne des réactions indésirables et pénibles qu'elle présentait auparavant mais elle lui donne aussi les moyens et l'opportunité de prendre soin d'une partie d'elle-même qu'elle n'avait probablement jamais contactée. Cette expérience est très intéressante car elle donne à notre client un *modus operandi* pour d'autres occasions. Aussi surprenant cela puisse-t-il paraître à première vue,

être capable de prendre contact avec des parties de nous qui sont anciennes peut se révéler extrêmement puissant pour régler certains problèmes et rétablir l'harmonie, en nous et/ou autour de nous.

Une phobie des chenilles

Une jeune femme se plaint d'une phobie des chenilles. La chenille n'étant pas un animal très dangereux, nous envisageons une dissociation simple. Manifestement, celle-ci ne fonctionne pas et l'observation de notre cliente à la simple évocation de l'animal montre qu'elle a sûrement eu un problème « grave » avec lui !

La scène est bien présente à son esprit. Elle joue avec deux petites amies sous un gros arbre. C'est l'été et elle porte simplement une petite robe de coton avec une ceinture nouée derrière. Tout à coup, quelque chose de terrible se passe, une « bête » tombe de l'arbre dans son dos par l'échancrure de sa robe et se met à « grouiller » pour essayer de sortir de ce piège. Malheureusement la ceinture l'empêche de tomber par terre ! La petite fille hurle de terreur et les petites amies mettent un certain temps à comprendre ce dont il s'agit et à dénouer la fameuse ceinture. La chenille tombe par terre et elle découvre avec horreur cette bête poilue qui lui a fait si peur.

Cet exemple montre que ce n'est pas au thérapeute de décider de ce qui est « grave » et de ce qui ne l'est pas. Seul le client sait et l'observation est un marqueur infaillible.

La double dissociation pas à pas

1. Identifier le problème et l'objectif et vérifier son écologie.
2. Retrouver la scène traumatique : le client la décrit succinctement.
3. Susciter un état de confort et de sécurité et l'ancrer (donner la main et proposer de serrer pour augmenter le confort est une bonne option).
4. En tenant l'ancre de l'état ressource, demander à la personne de voir un écran blanc placé devant elle, à la distance de son choix.
5. Demander à la personne de flotter hors de son corps et de se placer « au balcon » ou « dans la cabine du projectionniste » dans une position telle qu'elle puisse se voir « en bas » en train de regarder l'écran « là-bas ».
6. Tout en continuant à tenir l'ancre, demander à la personne de démarrer le film et de se voir en train de regarder l'écran sur lequel se déroule la scène traumatique, jusqu'au bout du film.

C'est au cours de cette étape que la dissociation prend place. On peut éventuellement jouer sur les paramètres visuels : couleur de l'image, taille et distance, en les modifiant. La réaction négative ne doit pas réapparaître. Si elle apparaît, on recommencera à partir du point 3.

7. Lorsque le film est terminé, demander au client de réintégrer son corps.
8. Demander ensuite d'établir le contact avec l'enfant ou l'adulte plus jeune qu'il était au moment du traumatisme et de le réconforter jusqu'à ce qu'il soit complètement rassuré.
9. Lorsque le client indique que la partie plus jeune est rassurée, lui demander de réincorporer celle-ci en la serrant contre lui.
10. Laisser passer suffisamment de temps pour permettre l'intégration.
On ne procédera pas tout de suite à une projection dans le futur, car l'intégration peut demander un certain temps et nous ne voulons pas l'interrompre.

LES TECHNIQUES QUI UTILISENT LE CHANGEMENT DU FONCTIONNEMENT CÉRÉBRAL

Richard Bandler avait l'habitude de dire : « *Mon cerveau est mon jouet préféré* » ! On peut en préférer d'autres mais il faut bien avouer qu'il est assez fascinant d'installer soi-même une nouvelle façon de réfléchir, de fonctionner et de constater que « ça marche ».

Le générateur de comportement nouveau

Une partie très importante de nos apprentissages s'effectue par imitation. C'est ainsi que l'enfant procède et c'est ainsi que nous procérons adultes lorsque c'est possible, c'est-à-dire lorsque nous pouvons voir et/ou entendre ce que nous aimerais savoir reproduire. Par exemple, pour planter un clou ou faire du ski.

Le générateur nous invite à reproduire systématiquement ce processus pour s'approprier des savoir-faire concrets, observables à l'œil nu. On peut ainsi apprendre un comportement nouveau ou améliorer un comportement déjà acquis (par exemple, une performance sportive). C'est la raison pour laquelle vous avez déjà eu l'occasion d'explorer cette technique. Nous ne la détaillerons donc pas mais nous vous donnons un exemple dans le cadre d'un coaching de vie.

Nina reprend confiance en elle

Nina se plaint d'être gauche dans les réunions sociales ou même familiales lorsqu'il y a beaucoup de monde. Elle admire sa cousine Zoé, qui évolue parmi les invités comme un poisson dans l'eau. Mais que fait donc Zoé ? Dans un premier temps, Nina avoue qu'elle ne sait pas vraiment. En fait, elle n'a pas réellement observé ce que fait sa cousine. Pourrait-il

y avoir un inconvénient à faire comme Zoé ? Elle n'en voit pas. Nous lui donnons donc comme tâche de la regarder et de l'écouter attentivement à la prochaine occasion qui, fort heureusement, est proche. Lors de la séance suivante, Nina a fait ce que nous lui avions demandé mais ne se sent pas prête à en faire autant. Il va falloir l'aider à revoir Zoé pendant la soirée comme sur un écran de cinéma, puis à se voir elle-même sur l'écran, en train de faire ce que faisait sa cousine. Ensuite seulement, comme elle est satisfaite de ce qu'elle a vu, elle pourra oublier l'écran de cinéma et imaginer qu'elle est en train de vivre la soirée avec autant de compétence que Zoé. Nina est enchantée. Au fond, ce n'était pas sorcier ! Il ne nous reste plus qu'à choisir un « déclencheur », c'est-à-dire un élément du contexte qui doit nécessairement être présent pour que le nouveau comportement se mette à fonctionner. Pour Nina, ce sera la vue d'un groupe de plus d'une huitaine de personnes. Pour renforcer ce résultat, nous lui demandons d'imaginer qu'elle se comporte ainsi dans plusieurs occasions futures, ce qu'elle fait volontiers.

Réussir grâce aux submodalités

Vous êtes déjà familiarisé avec les submodalités. Il est tout à fait possible de les utiliser pour effectuer un changement dans le cadre de la psychothérapie ou du coaching de vie. La règle d'or est de vérifier l'écologie avec beaucoup de soin. En effet, si une partie du client n'est pas convaincue que le changement envisagé est souhaitable et bon pour lui dans tous les domaines de son existence, le changement ne durera pas. Ainsi, dans l'intervention décrite ci-dessous, le client doit être persuadé que, même s'il ne se sent pas tout à fait sûr de lui, il *peut* réussir.

Changer un doute en certitude de réussir pas à pas

1. Déterminer l'objectif : le client veut réussir quelque chose de précis dans l'avenir et il n'est pas entièrement sûr de lui.
Vérifier que cet objectif est réalisable et écologique.
2. Trouver les submodalités de la représentation de cet objectif.
3. Le client pense à une expérience qu'il est sûr de réussir dans le futur (il est certain qu'il peut atteindre son objectif).
4. Trouver les submodalités de cette expérience.
5. Changer les submodalités de l'expérience dans laquelle il veut réussir (son objectif) en y installant les submodalités de l'expérience qu'il est certain de réussir.

6. Vérifier le résultat : le client doit se sentir confiant à propos de la réussite de son objectif.
7. On peut faire un ou plusieurs ponts vers le futur avec d'autres situations au cours desquelles le client veut réussir quelque chose de précis en installant les mêmes « submodalités de la réussite ».

LES TECHNIQUES VISANT À CHANGER LE SENS ATTRIBUÉ AUX CHOSES ET AUX ÉVÉNEMENTS

Le recadrage verbal

Vous l'avez déjà vu, le recadrage de sens est l'opération qui consiste à donner à un fait ou un événement une signification différente de celle qu'on lui attribuait précédemment. C'est un outil particulièrement intéressant dans des contextes très divers car il présente plusieurs avantages majeurs : il est d'une grande simplicité d'emploi, il se fait extrêmement rapidement et le résultat peut être saisissant ! En effet, il est susceptible de changer une croyance et nous savons qu'un changement de croyance peut avoir une influence sur les états internes et sur les comportements du client.

Prenons un exemple de recadrage spontané. À une période de leur vie, certaines personnes pensent qu'il faut nécessairement avoir fait de longues études pour réussir sa vie professionnelle. À la suite de lectures ou de rencontres, d'observations et ou d'expériences personnelles, elles changent d'avis. Finalement, il est possible de réussir sans. Ces personnes ont effectué d'elles-mêmes un recadrage de sens. Hélas, les recadrages utiles ne se produisent pas toujours « tout seuls ». Lors de son exploration du modèle du monde de son client, un psychothérapeute ou un coach PNL pourra utiliser le bon rapport et le crédit qu'il ou elle a avec son client pour favoriser ou même suggérer des recadrages lorsqu'il est clair que la croyance, telle qu'elle se présente, est une limitation pour la personne qui l'a mise en place.

Bien entendu, il n'est pas question pour le coach de faire la promotion de ses propres croyances et de tenter de les installer à la place de celles de son client. Il est clair, cependant, que certaines croyances ne peuvent que desservir leur propriétaire. Croire qu'on est sot, qu'on n'a pas de chance, qu'avec l'enfance qu'on a vécue on

ne pourra jamais être heureux, que la vie est une vallée de larmes et que les gens sont méchants n'aide personne ! Le problème majeur avec les croyances limitantes, c'est qu'elles sont autoprédictives. En d'autres termes, elles poussent leurs propriétaires à prouver qu'elles sont exactes. Ainsi, à son insu, bien entendu, la personne agira-t-elle de façon à constater qu'elle a raison. Fort heureusement, les croyances utiles sont, elles aussi prédictives et quelqu'un qui pense qu'il sait gérer les situations difficiles sera confiant et s'organisera pour constater qu'il sait le faire, en effet !

Comment procéder ?

La méthode qui consiste à faire trouver un ou plusieurs contre-exemples peut se révéler utile : « Avez-vous déjà rencontré ou entendu parler de personnes qui avaient réussi leur vie professionnelle sans avoir fait d'études poussées ? » On peut aussi inviter un recadrage sur le sens des faits : « Est-ce que ça pourrait signifier autre chose ? » Le coach peut aussi en suggérer un : « Dans ma pratique, j'ai rencontré beaucoup de personnes qui avaient eu une enfance difficile et qui en avaient tiré beaucoup de force et de ressources utiles, même si elles n'en étaient pas toutes conscientes de prime abord. »

Il ne faut jamais insister pour que le client « prenne » le recadrage. S'il l'accepte d'emblée, tant mieux, dans le cas contraire, l'idée fera peut-être son chemin et si ce n'est pas le cas, la PNL offre bien d'autres méthodes pour installer le changement. Comme nous l'avons vu, certaines croyances résistent car leur changement entraînerait trop de modifications pour que le client puisse les gérer en même temps. C'est la raison pour laquelle il faut tenir compte du modèle du monde du client, « suivre » en guidant et non « pousser » en force !

Il existe aussi d'autres formes de recadrages verbaux, par exemple le recadrage de contexte. Il consiste à attirer l'attention du client sur le fait que, quel que soit le « problème », ce dernier peut devenir une ressource dans un autre contexte. Par exemple, une tendance à s'évader dans les rêves peut être gênante si le contexte requiert de l'attention mais se révéler fort utile lorsqu'il s'agit de trouver des options dans un cadre où la créativité est la bienvenue. Cette forme de recadrage attire l'attention du client sur le fait que ce qu'il « produit » naturellement n'est pas une « mauvaise chose », mais une ressource qu'il peut employer ailleurs.

Le recadrage en six points

C'est l'un des recadrages les plus célèbres et l'une des techniques les plus anciennes de la PNL.

Il s'agit d'une procédure codifiée qui est fort utile pour traiter les compulsions : le client fait quelque chose qu'il ne voudrait pas faire comme, par exemple, se ronger les ongles ou manger du chocolat en excès. Elle sert aussi lorsque le client n'arrive pas à faire quelque chose qui lui semblerait utile, comme ranger ses papiers ou faire de l'exercice physique. Le recadrage en six points peut aussi être utilisé avec des personnes qui « produisent » des maux divers et variés comme des douleurs, des irritations cutanées, des intolérances, à condition, bien sûr qu'elles aient consulté un médecin au préalable. Dans ce dernier exemple, on part du principe qu'il peut s'agir d'un symptôme psychosomatique. Nous connaissons très bien un neuropédiatre qui applique régulièrement cette technique avec succès à ses jeunes clients, pour des allergies en particulier.

Le recadrage en six points pas à pas

1. Identifier le comportement à changer.

2. Identifier les responsabilités, créer des conditions favorables.

Le coach définit le problème en terme de « parties » de la personnalité :

- Établit la différence entre la partie responsable du comportement et le comportement lui-même.
- Postule une fonction positive de la partie responsable du comportement.
- Explique qu'il y a toujours plusieurs comportements susceptibles de satisfaire la fonction positive.
- S'assure au fur et à mesure que le client accepte ces différents postulats en observant ses réactions.

3. Reconnaître et interroger la partie responsable du comportement.

Le coach demande au client de remercier la partie pour sa bonne intention, quelle qu'elle soit, puis de lui demander quelle est cette bonne intention.

4. Solliciter la partie créative pour disposer de nouvelles options.

Le client contacte sa partie créative et lui demande de coopérer. Il s'agit de trouver trois solutions au moins aussi bonnes que celle qui avait été retenue dans le passé pour satisfaire l'intention positive.

5. Mettre en application les nouvelles options.

Le client remercie la partie créative, reprend contact avec la partie responsable du comportement incriminé et lui demande si elle est d'accord pour utiliser elle-même ces nouvelles solutions à l'avenir.

Pour la rassurer, le client peut lui proposer de mettre les solutions à l'essai pendant un certain temps (un mois ou plus selon la nature du comportement) puis de les adopter définitivement si cela lui convient.

6. Vérifier l'écologie des solutions envisagées.

Vérifier que ces nouvelles solutions sont bien acceptées par toutes les parties du client. Y a-t-il une ou plusieurs parties qui pourraient ne pas être d'accord pour mettre ces options en application ?

Si une partie se manifeste, il est nécessaire de l'identifier. On reprendra alors la procédure à partir de l'étape 3, c'est-à-dire que l'on demandera à la partie qui se manifeste quelle est son intention positive.

On peut aussi, par exemple pour des raisons de temps, écarter la solution qui ne fait pas l'unanimité en gardant les autres.

Terminer en proposant au sujet de s'imaginer, dans l'avenir, en train d'utiliser les nouvelles options (pont vers le futur).

Le squash visuel

Le squash a pour but de rétablir l'harmonie interne d'une personne lorsqu'elle se sent tiraillée entre deux parties d'elle-même qui semblent ne pas avoir les mêmes valeurs.

Tan et ses deux « parties »

Tan était un jeune homme très sérieux. Il travaillait consciencieusement pour l'organisme qui l'employait, prenait des cours d'anglais, des cours de communication et des cours de théâtre. Il vivait seul. Quand il rentrait le soir, il s'affalait dans son canapé, allumait la télévision et regardait « *l'un de ces stupides feuilletons américains qui ne vous apportent rien* » ! Sa partie « raisonnable » était ulcérée de le voir se comporter de façon aussi « irresponsable ». Malheureusement, sa partie « insouciante » voulait se vider la tête, s'amuser et se reposer un peu.

Ce qui gâtait les choses, c'était sa partie raisonnable qui ne cessait de lui dire qu'il avait ses cours à « potasser », ses textes à apprendre et qu'il ferait mieux de s'y mettre au plus tôt.

Au point où nous en sommes, nous avons identifié le conflit interne et les parties en présence. Tan a donné un nom à chacune. Il a fallu refuser gentiment le nom dévalorisant qu'il tentait de proposer pour la partie « insouciante », et qu'il voulait nommer « irresponsable ». Or vous vous souvenez certainement que nous postulons une intention positive pour toutes nos parties et que, de plus, nous ne voulons pas qu'une personne trouve des raisons pour se dévaloriser. Bien que la méthode qui consiste à critiquer et/ou à s'autocritiquer dans le but d'obtenir une amélioration ait eu ses heures de gloire et que, malheureusement, elle soit encore utilisée, il est aujourd'hui clair qu'elle

donne de très mauvais résultats. Au lieu de pousser à l'effort, elle ne sert, en général, qu'à décourager et/ou à entretenir un conflit interne, c'est-à-dire qu'elle constitue une perte d'énergie.

Nous avons donc dû expliquer à Tan que le nom de la partie devait refléter son intention positive et, bien sûr, nous avons cherché celle présente dans chacune des parties. Sa partie « raisonnable » veut qu'il se cultive et sa partie « insouciante » veut qu'il se repose.

Le squash visuel part du principe que nous avons tous des valeurs très importantes pour nous et que les valeurs qui se trouvent, en quelque sorte, en haut de notre pyramide de valeurs sont partagées par toutes nos parties. Ainsi, pour certaines personnes, « être heureux » fait l'unanimité. Vous comprendrez probablement que cette particularité peut nous permettre de mettre les deux parties de Tan d'accord. Nous allons donc procéder méthodiquement et par étapes avec chacune de ses parties.

Prenons d'abord la partie « raisonnable ». Nous savons qu'elle veut que Tan « se cultive ». Nous allons lui poser la question suivante. « Et si Tan se cultive, qu'est-ce que cela va lui donner d'encore plus important ? » Réponse : cela va lui permettre d'être « plus performant dans la vie ». À partir de là, nous allons continuer à poser la même question, c'est-à-dire : « Et si Tan est plus performant dans la vie, qu'est-ce que cela va lui donner d'encore plus important ? » Cette même question appliquée à cette dernière formulation nous apprend que Tan « réussira », ce qui lui permettra d'être « épanoui et heureux ».

Nous passons alors à sa deuxième partie, celle qui veut se reposer un peu. Nous allons apprendre que, si Tan se repose, il sera « en meilleure forme » et que s'il est en meilleure forme il sera... « plus performant » ! Bien entendu, être plus performant lui permettra d'être « épanoui et heureux » mais nous n'avions même pas besoin de chercher jusque-là pour constater que les deux parties de Tan se rejoignent sur la *performance*. Tan vient de découvrir que ses deux parties veulent la même chose. Nous lui faisons donc remarquer qu'elles vont donc pouvoir travailler main dans la main avec d'autant plus d'efficacité et de confort qu'elles ont, chacune, des qualités qu'elles vont être en mesure de partager.

Le squash visuel pas à pas

1. Identifier le conflit et les parties impliquées.

Chercher la fonction positive, les buts, la valeur, propres à chaque partie : que veulent-elles ? En quoi est-ce important ?

2. Donner un nom à chacune des parties.

Le nom reflète leur intention positive.

- 3. Demander aux deux parties de venir chacune sur une main du client.**
- 4. Séparer la fonction positive du comportement et, à partir de cette fonction positive, remonter la hiérarchie des buts et des valeurs de chacune des parties jusqu'à trouver le but commun (ou la valeur commune).**
- 5. Quelles sont les qualités et les ressources de chacune des parties ? (Établir deux listes).**
Demander au client quelles sont les ressources possédées par chaque partie qui seraient utiles à l'autre pour qu'elle soit encore plus efficace ?
- 6. Résoudre le conflit.**
Attirer l'attention des parties sur le fait qu'elles poursuivent le même but. Obtenir l'accord selon lequel elles vont travailler ensemble pour atteindre le but commun.
- 7. Procéder à l'intégration.**
Demander aux parties de quelle façon elles veulent réaliser cette intégration : se fondre en une partie nouvelle ou garder leur autonomie et travailler en étroite collaboration.
Réaliser l'intégration en rapprochant les mains.
- 8. Incorporer cette nouvelle représentation : la personne place les mains sur sa poitrine et incorpore en elle la nouvelle partie ou les parties.**

Le squash opère plusieurs recadrages majeurs. À la fin de la procédure, il n'est pas rare de voir le client profondément ému. Il convient d'ailleurs de lui laisser un moment pour intégrer ce travail sans intervenir verbalement. En effet, il vient d'entrer en contact avec ses valeurs, de comprendre qu'il n'a aucune partie de lui qui cherche à lui nuire. Bien au contraire, il n'a plus besoin de se battre contre lui-même, il a rétabli l'harmonie et surtout, il sait qu'il peut la conserver.

LES TECHNIQUES DE « RÉPARATION » DU PASSÉ

Nous avons vu que la PNL s'attache à aider le client à atteindre ses objectifs de la façon la plus élégante possible, c'est-à-dire avec rapidité et simplicité. Il arrive que cet idéal soit difficile à atteindre. Souvenons-nous que certaines de nos croyances résistent pour assurer la stabilité de notre modèle du monde. Nous faisons le nécessaire pour garder notre cohérence interne, ce qui est une très bonne chose. Parfois, cependant, nous payons cette cohérence le prix fort. Le rôle du psychothérapeute ou du coach sera donc de proposer

des moyens pour passer de cette cohérence coûteuse à une cohérence nouvelle, plus appropriée au bien-être et à la réussite des objectifs du client, même si, pour cela, il doit faire une incursion dans son passé et utiliser une procédure un peu plus longue.

La restructuration de l'histoire de vie

La technique la plus ancienne et probablement la plus célèbre dans le domaine de la PNL est le « changement d'histoire » ou restructuration de l'histoire de vie. Pour comprendre sa logique, il est nécessaire de réaliser que notre passé n'est – et ne peut être – qu'une construction de l'esprit. À l'évidence, il a été codé sous forme de souvenirs et se trouve... dans notre tête ! Son « exactitude » par rapport aux faits, tels qu'ils ont été vécus, ne peut être garantie. En effet, tout fait donne lieu à une interprétation de notre part. Ce que nous enregistrons comme souvenir est un mélange de faits triés en fonction de ce qui nous paraissait important à ce moment-là et de l'interprétation que nous en avions faite. C'est cette interprétation qui colore le souvenir et détermine la façon dont il est enregistré. Par ailleurs et contrairement à ce qu'on a cru à une certaine époque, nos souvenirs ne sont pas non plus des « bandes enregistrées » stockées dans notre cerveau. Une bande enregistrée n'évolue pas, or nos souvenirs évoluent en même temps que notre modèle du monde, afin que ce dernier reste cohérent. Ce dernier point a été mis en lumière par Gerald Edelman (voir bibliographie en fin d'ouvrage) et il est très facilement vérifiable, en particulier pour les professionnels de la relation d'aide qui suivent leurs clients sur une certaine durée. Il est souvent surprenant de constater à quel point leur opinion a changé sur les événements de leur passé et à quel point certains souvenirs eux-mêmes se sont spontanément modifiés.

Une nouvelle maman pour Pierre

La scène se passe dans les locaux où se déroule une thérapie de groupe. Plusieurs personnes se retrouvent chaque semaine pour poursuivre un travail de développement personnel.

Pierre – Je m'étais trompé sur ma mère, ce week-end, nous avons parlé de façon détendue. C'est une personne intelligente, fine et délicate.

Éric – C'est une personne fine et délicate qui te flanquait de sacrées raclées !

Pierre – Tu exagères, c'est vrai qu'elle m'a donné quelques fessées mais je n'étais pas du genre facile.

Éric a l'air surpris mais n'insiste pas. Ce n'est pas étonnant qu'il soit surpris. Pierre a beaucoup parlé de « l'insensibilité » de sa mère et des « mauvais traitements » qu'elle lui a fait subir.

Alors, que s'est-il passé ? Pierre se ment-il à lui-même ? Non, il ne se ment pas, il s'est donné l'occasion de réévaluer les choses en entreprenant une psychothérapie. Aujourd'hui, il voit tout simplement sa mère et son passé différemment.

L'idée qui a présidé à la mise au point du changement d'histoire est très simple. Si nous sommes capables de réévaluer, et même de changer notre passé dans certaines conditions, pourquoi ne pas créer ces conditions afin de produire des résultats qu'on n'arrive pas à atteindre par d'autres moyens plus directs.

La restructuration de l'histoire de vie vise un changement de comportement, mais le ressort qui permet le changement se situe au niveau de la croyance qui a été mise en place dans le passé. C'est elle qui détermine la décision à propos du comportement à adopter.

Le vilain petit canard

Prenons un autre exemple : supposons que dans ma famille nombreuse, je sois l'avant-dernier. L'aîné ressemble à Papa qui en est fier et il a certains priviléges parce qu'il est grand. Le petit est le plus gâté et le préféré de Maman. Mes autres frères et sœurs ont des talents qui sont prisés par mes parents. Moi, je n'ai rien de particulier, je ne suis le préféré de personne et je n'attire l'attention de personne. J'en tire la conclusion que je suis insignifiant et que personne ne pourra jamais s'intéresser à moi. En conséquence, je n'essaie même pas (car quand je l'ai fait, cela n'a rien donné de positif) et je reste silencieux dans mon coin. Aujourd'hui, j'ai 25 ans, pas de vrais amis et ma vie sentimentale est un désert.

Comment procéder ?

La première chose à faire, vous le savez maintenant, est de préciser la nature du problème et de trouver l'objectif. On choisira cette technique si le problème est répétitif et que l'origine est ancienne. Bien entendu, le client ressent un malaise lorsque le problème se présente. Il faudra ancrer cet EI. En général, nous ancrions plutôt les EI qui sont des ressources. Dans le cas présent, nous voulons pouvoir retrouver les scènes anciennes qui expliquent le comportement

actuel. L'EI va nous servir de « fil rouge ». Ainsi, lorsque la personne est en contact avec ce sentiment, nous allons lui demander de repartir en arrière, comme dans une machine à remonter le temps, jusqu'à une autre scène au cours de laquelle elle a ressenti la même chose. On lui demandera de dater la scène (quel âge a-t-elle?) et de lui donner un nom pour pouvoir la retrouver plus tard. Supposons qu'elle a 20 ans et qu'elle a une conversation difficile avec sa sœur. Elle appellera la scène : « Ma sœur, 20 ans ». Il ne s'agit pas de lui faire raconter la scène en détail car nous voulons continuer à trouver les autres scènes avant de nous en occuper. On continuera donc à demander à notre client de remonter dans la machine qui se dirige vers le passé et de trouver une autre scène, plus ancienne, au cours de laquelle il a ressenti la même chose. On procédera alors de la même façon, c'est-à-dire qu'on lui demandera de dater et de nommer cette scène. Ce processus sera répété jusqu'à ce que nous disposions de trois ou quatre scènes. Si c'est possible, on remontera dans le temps jusqu'à l'âge de 6 ou 7 ans, car l'expérience montre que, bien souvent, c'est à cet âge que les croyances et les décisions les plus tenaces s'installent... et « s'oublient » consciemment. Elles restent pourtant très actives car notre inconscient, lui, se souvient ! Pour éviter d'oublier la leçon et de souffrir ultérieurement, il va transformer la conclusion en croyance d'autant plus tenace que l'expérience a été plus difficile à vivre. La décision qui concerne le comportement est généralisée et la personne agit de la même façon, même s'il est évident pour les autres et même parfois pour elle-même que ce qu'elle fait est totalement inadapté et lui apporte beaucoup d'ennuis.

« Il ne faut pas se laisser faire ! »

Lorsqu'il était enfant, Paul habitait dans un petit village. Un jour, son meilleur ami ne réagit pas alors qu'une bande de gamins se moquait de lui. À la suite de cet incident, il fut l'objet de railleries et de quolibets incessants. Aujourd'hui, Paul, qui a 22 ans, « casse la gueule » à qui-conque fait une plaisanterie à son sujet ou s'attaque à quelqu'un qu'il juge en état de faiblesse ! Comme vous l'avez probablement deviné, la croyance qu'il a mise en place à l'occasion de cette mésaventure est la suivante : « Il ne faut jamais laisser quelqu'un se moquer. »

Nous pouvons faire du très bon travail avec des croyances bien moins anciennes. Toutes ne datent pas de l'époque où le client avait 6 ou 7 ans mais, si c'était le cas, il serait dommage de s'arrêter avant l'enfance dans notre recherche.

Au point où nous en sommes, nous pouvons maintenant changer chacune des scènes en commençant par la plus ancienne. Nous allons faire raconter la scène et nous enquérir de ce qu'elle signifie pour ce client : qu'en pense-t-il ? Nous cherchons les croyances mises en place à cette occasion et la décision prise (le comportement qu'il a adopté à ce moment-là). Nous voulons savoir ensuite quel aurait été son objectif. Comment les choses auraient-elles dû se passer pour que cela soit satisfaisant ?

Aurélie décide de s'affirmer

Prenons le cas d'Aurélie. Aujourd'hui, elle a, « sans arrêt », l'impression qu'elle n'est pas capable de retenir l'attention. Peut-être n'est-elle pas assez claire ou pas assez intéressante (croyances). Quand elle n'est pas écoutée ou pas comprise, elle se tait (décision de comportement) et se fait des reproches sur sa maladresse.

Au cours de la scène la plus ancienne, elle a 7 ans et elle vient de se disputer avec sa meilleure amie. Elle essaye d'expliquer ce qui s'est passé à sa mère mais cette dernière semble pressée. Elle l'écoute à peine et lui dit qu'elle ne comprend rien à ce qu'elle dit et que tout ça n'est pas grave, puis elle tourne les talons. Aurélie est désespérée, elle a l'impression que ce qui s'est passé avec son amie est très grave et que c'est de sa faute si sa mère ne l'a pas écoutée. Elle n'a pas été claire et c'est pour ça qu'elle est partie. Lors d'une scène ultérieure, Aurélie a 16 ans et c'est un professeur de français qu'elle n'aime pas beaucoup qui taxe sa dissertation de « charabia ». Nous passons ensuite à la scène de ses 20 ans avec sa sœur. Afin de bien comprendre le processus qui permet de traiter les différentes scènes, nous allons donner l'exemple de ce que nous faisons avec Aurélie à propos de cette dernière scène.

Aurélie parle avec sa sœur qu'elle voit moins souvent maintenant qu'elles n'habitent plus chez leurs parents. Après un moment, Marion (la sœur) intervient : « Tu es toujours aussi compliquée, Maman trouvait aussi que tu allais toujours chercher midi à quatorze heures ! » Aurélie est terriblement blessée mais fait des efforts pour ne pas le montrer et ne dit rien. Interrogée à propos de ce qu'elle pense au moment où sa sœur lui dit cela, elle révèle qu'elle constate que, une fois de plus, Marion ne l'a pas comprise. D'ailleurs sa mère ne la comprenait pas non plus !

Nous voulons maintenant « réparer » les choses. Comment aurait-il fallu que la scène se passe pour qu'elle soit satisfaisante ? En aidant Aurélie à se dissocier et à considérer la scène de loin, en personne qui observe avec toutes les ressources dont elle dispose aujourd'hui, nous apprenons qu'elle aurait aimé que sa sœur lui dise quelque chose comme : « Tu sais, parfois, je ne comprends pas ce que tu dis ou ce que tu veux. Je devrais peut-être te demander de m'expliquer. Qu'est-ce que tu en penses ? » L'idée qu'elle vient de trouver plaît à Aurélie, mais le problème que nous avons avec elle en ce moment (et d'ailleurs avec beaucoup de nos clients dans des circonstances similaires), c'est qu'elle propose une solution qui ne dépend pas d'elle. Nous allons donc demander à Aurélie comment elle pourrait obtenir une telle attitude chez sa sœur. Ce que nous voulons, c'est apprendre à nos clients à prendre la responsabilité pour le résultat qu'ils désirent obtenir. Aurélie convient qu'à moins d'avoir une baguette magique pour que Marion change, il n'y a aucune raison pour qu'elle le fasse spontanément. Nous allons donc mettre au point une stratégie pour qu'Aurélie obtienne ce changement. Que faudrait-il qu'elle dise à sa sœur pour obtenir une attitude satisfaisante ?

Après quelques tâtonnements, nous arrivons à la formulation suivante : « Quand tu me dis ça, ça me fait de la peine mais je me dis que je ne dois pas faire le nécessaire pour qu'on me comprenne. Ce n'est pas si facile pour moi. Est-ce que tu serais d'accord pour me le dire simplement et je tâcherai d'être plus claire ? » Aurélie pense que, si elle formulait les choses ainsi, Marion réagirait positivement. Pourtant, elle a du mal à lui parler. Nous allons donc lui apporter de l'aide sous forme d'un ancrage de ressources (ici du calme et de la confiance en soi). Elle s'adresse alors à sa sœur en imagination et l'entend lui répondre avec chaleur qu'elle sera contente de le faire.

Lorsque nous avons changé toutes les scènes passées à la satisfaction d'un client, nous passons à la situation présente. Cette dernière va servir de vérification du travail accompli. En effet, si tout va bien, il voit les choses différemment et ne doit pas avoir beaucoup de mal à trouver ce qu'il va faire maintenant dans des circonstances similaires.

Aurélie disait se trouver fréquemment dans la situation où elle ne se sentait pas comprise. Nous choisissons ensemble une scène au cours de laquelle elle se trouve chez des amis. La conversation l'intéresse. Cette fois-ci, elle ne va pas rester silencieuse de peur d'être mal comprise. Elle décide de s'exprimer et de formuler son avis. Elle constate avec fierté qu'on l'écoute. Nous n'avons même pas eu besoin d'ancrer une ressource, elle a mobilisé d'elle-même ce dont elle avait besoin. Tout va bien !

La restructuration de l'histoire de vie pas à pas

1. Préciser le problème et mettre au jour les expériences antérieures similaires.

2. Planifier le changement et accéder aux ressources.

Le coach demande au client de repenser à la situation la plus ancienne de façon dissociée et de déterminer ce qu'il veut dans cette scène. Cet objectif est-il écologique et réaliste ? Est-il approprié compte tenu de l'objectif présent ?

Le client trouve un « scénario » de comportement efficace et approprié pour atteindre cet objectif.

Sachant qu'il peut utiliser toutes ses ressources d'adulte, a-t-il besoin d'une ressource supplémentaire ? Si oui, aller la chercher là où elle se trouve et l'ancrer.

3. Réorganiser les situations passées.

Tout en stimulant l'ancre ressource (s'il y a lieu), le coach demande au client de repartir en imagination dans la situation la plus ancienne et de la revivre (associé) de la nouvelle façon.

Le coach s'assure que l'objectif est atteint et que le souvenir de cette situation est transformé de façon satisfaisante.

Les situations suivantes sont traitées une à une selon la même procédure, en remontant vers le présent.

4. Traiter la situation présente.

Le coach procède de la même façon pour l'objectif présent.

5. Tester.

Le client se remémore les différentes scènes, sans ancre, pour vérifier qu'elles ont bien été changées de façon positive.

6. Je projeter dans l'avenir.

Le client se voit dans une situation future similaire à celles qui autrefois déclenchaient la réaction indésirable. Le coach vérifie que les choses se passent de façon satisfaisante.

Les éléments-clés d'une restructuration d'histoire de vie

- L'objectif aujourd'hui. Il faut faire une recherche poussée de l'objectif actuel et le garder en tête. Les modifications des scènes passées doivent être envisagées de telle façon que l'objectif présent soit plus facile à atteindre.

- Les *croyances* et les *décisions*. Les informations recueillies au cours de la détermination d'objectif permettent d'effectuer une première hypothèse sur la nature probable de la ou des croyances et décisions qui interfèrent avec la possibilité d'atteindre cet objectif.

- Les *scènes passées* qui valident le comportement actuel. La recherche des scènes qui ont été stockées en mémoire et qui soutiennent le

comportement actuel gênant permet, chaque fois, une comparaison avec ce qui se passe aujourd’hui. Les croyances et les décisions sont-elles similaires ? Une autre hypothèse apparaît-elle ?

- Les *objectifs* pour chacune des scènes. En permettant au client d’atteindre ses objectifs en tant qu’enfant ou personne plus jeune qu’il ou qu’elle était, on l’amène à modifier ses croyances et ses décisions limitantes.
- Les *scénarios imaginés* pour atteindre les différents objectifs. Ils doivent être réalisables et écologiques. Toute proposition « magique », invraisemblable ou comportant des inconvénients non gérables doit être écartée.
- Les *ressources*. Pour qu’il atteigne l’objectif de chaque scène et l’objectif présent, on recherchera les ressources nécessaires et on aidera le client à les utiliser. Si la personne était jeune lors de la scène considérée, il se peut qu’elle n’ait pas besoin de ressources, elle peut en effet les avoir acquises entre-temps et on lui donnera la consigne de les donner à la personne plus jeune qu’elle était.

Le concept de ligne de temps

Après la restructuration de l’histoire de vie, de nombreuses techniques utilisant la régression dans le temps ont vu le jour. Le concept de ligne de temps mis au point par Robert Dilts, par exemple, s’est avéré très utile en permettant au sujet de se représenter son chemin de vie comme une ligne posée sur le sol avec un point repère pour le présent, un point représentant sa naissance dans le passé et une direction vers l’avenir. Le client se tient debout sur sa ligne de temps, au présent et la régression est alors matérialisée par un déplacement en reculant du présent vers le passé. On peut aussi imaginer une route avec un paysage de chaque côté si le client le désire.

Nous évoquerons ici le changement d’empreinte et le destructeur de décision.

Le changement d’empreinte ou reimprinting

Le changement d’empreinte a beaucoup de points communs avec la restructuration d’histoire de vie. Il s’agit en effet de repartir dans l’enfance du client et de « réparer » ce qui a besoin de l’être. Il y a cependant quelques différences. La première est que, comme vous

pouvez l'imaginer, nous allons utiliser la ligne de temps pour aider la personne à repartir vers son passé. Nous lui demanderons de reculer jusqu'à ce qu'elle sente intuitivement que l'origine de son problème se trouve là. Reculer en fermant les yeux, guidé par le coach, peut se révéler utile. La deuxième différence est que nous ne chercherons pas d'autre scène. Nous compterons sur le travail inconscient qui se produira lorsque, la première scène traitée, le client « remontera » vers le présent. La troisième différence est probablement la plus importante car il ne s'agit pas d'une manière de procéder mais de l'évaluation que nous allons faire à propos de la nature du problème. Vous vous souvenez sans doute que, lorsque nous effectuons une restructuration d'histoire, nous voulons apprendre à notre client à prendre la responsabilité des résultats qu'il désire obtenir. Il y a des cas où cet apprentissage fort utile ne peut pas se faire, par exemple parce que le problème date d'une époque où la personne était trop jeune. On n'apprend pas à un bébé à réclamer un biberon ou un câlin ! Une autre raison pour éviter la restructuration et l'apprentissage de la responsabilité est précisément lorsque nous avons à faire à un client qui se sent répétitivement responsable ou même coupable, alors qu'il est évident pour un observateur extérieur comme nous pouvons l'être qu'il n'en est rien.

Marie n'est pas responsable

Marie était la première enfant de sa mère qui l'avait eue très jeune hors mariage. Par la suite, Yvonne (la maman) s'était mariée et avait eu plusieurs enfants. Elle s'en occupait peu et mal et comptait sur sa fille ainée pour le faire à sa place ainsi que pour les travaux du ménage, les courses, etc. Tout ce qui ne marchait pas bien était de la faute de Marie et, dans une certaine mesure, Marie l'avait cru. Dans ces conditions, il ne peut être question de lui demander de prendre la responsabilité de tout ce qui ne va pas aujourd'hui. Elle ne l'a que trop prise.

Que pouvons-nous faire ?

Nous devons tout d'abord nous souvenir que les parents dont il s'agit lorsque nous parlons du passé sont... des représentations mentales qui appartiennent au client. Par conséquent, il peut les changer. Rien ne l'empêche donc de donner à ces représentations les ressources dont elles auraient eu besoin pour prendre soin de lui de façon plus appropriée ! Nous savons déjà le faire avec les images

que nous avons de nous-mêmes plus jeunes. On demandera donc à notre client de s'associer à la ou aux ressources nécessaires puis de les donner à son parent en se mettant à sa place. C'est le client qui sait de quelles ressources le parent aurait eu besoin.

Nous parlons de parent mais, bien entendu, il peut s'agir de toute autre personne : un autre membre de la famille, un éducateur, etc. Voici un autre exemple de l'utilisation du changement d'empreinte.

Gabrielle et la maîtresse

Gabrielle manque de confiance en elle. En la faisant reculer sur sa ligne de temps, elle s'arrête au moment de son CP. La maîtresse criait sans arrêt et, un jour, elle a donné une fessée à Gabrielle devant toute la classe pour la punir d'avoir dérobé une gomme à sa voisine. Gabrielle n'avait rien dérobé, elle avait juste emprunté la gomme pour quelques instants et la voisine ne se plaignait d'ailleurs pas. Quand bien même l'aurait-elle fait que la punition aurait été tout à fait exagérée et choquante.

Aujourd'hui, Gabrielle se sent très mal à l'aise devant toute personne qui peut représenter à ses yeux une « figure d'autorité ». Après tout, comment savoir si cette personne, qui a un certain pouvoir, n'est pas colérique, méchante et injuste ? Il faut aider Gabrielle à se débarrasser de ce vieux boulet. De quoi la maîtresse manque-t-elle ? Gabrielle trouve qu'elle a besoin de calme et de bienveillance envers les enfants. Serait-elle capable de se comporter de façon adéquate si elle possédait les ressources en question ? Gabrielle pense que oui.

Certains clients renâclent à l'idée de donner quoi que ce soit à une personne qui les a mal traités. Il faut alors les aider à comprendre que ce « cadeau », ils se le font à eux-mêmes. Dans quelques cas assez rares où le client en veut beaucoup à ses parents, il faudra donner des ressources aux grands-parents ou à l'un d'eux au moins pour qu'il ait une influence plus positive sur sa fille ou son fils et que ce ou cette dernière soit capable d'élever son enfant (le petit-fils ou la petite fille) avec amour et avec cohérence.

La technique du changement d'empreinte pas à pas

- 1. Recueillir les informations.**
- 2. Retrouver sur la ligne du temps l'expérience négative qui est à l'origine du problème actuel.**
- 3. Identifier les ressources nécessaires au client et aux différentes personnes impliquées.**

4. Donner au client et aux personnes concernées les ressources nécessaires, ce qui change leur façon de se comporter.
5. Le client change la scène d'origine qui doit devenir pleinement satisfaisante.
6. Le client avance jusqu'au présent en réévaluant consciemment ou inconsciemment ce qui a besoin de l'être.
7. Arrivé au présent, le client vérifie l'impact du changement et imagine un futur approprié aux changements effectués (ponts vers le futur).

Le destructeur de décision

Bien des événements peuvent changer le cours de notre histoire ! Par exemple, certaines frustrations ne se seraient pas produites et n'auraient pas entraîné leurs corollaires en termes de croyances et de décisions de comportement si seulement nous avions su quelque chose que nous ignorions.

Des informations nécessaires

La mère de Nathalie n'avait jamais évoqué les transformations qui se produisent dans le corps d'une jeune fille si bien que, lorsqu'elle constata qu'elle perdait du sang, elle se crut gravement malade. Sa mère se contenta de lui tendre des serviettes périodiques avec un air sinistre en la prévenant qu'elle aurait à s'en servir tous les mois. Nathalie en déduisit que la condition féminine était une malédiction ! Même si sa mère était incapable de remplir son rôle en cette circonstance, il aurait suffi qu'une tante, une copine plus âgée ou plus précoce ou simplement une lecture donne à Nathalie les informations nécessaires pour que le choc soit très sérieusement amorti et la conclusion différente !

C'est cette idée qui préside à l'élaboration de la technique du destructeur de décision. Nous la devons à Richard Bandler. On l'utilisera chaque fois que les informations recueillies laisseront penser qu'une information judicieuse ou un événement préalable aurait effacé ou minimisé l'impact de la scène responsable de la croyance néfaste et du comportement qui en découle.

Comment procéder ?

Comme pour le *reimprinting*, on placera le client au présent sur sa ligne de temps qu'il aura posée sur le sol et on le fera reculer jusqu'à ce qu'il trouve, intuitivement, la scène responsable du problème récurrent qui se pose aujourd'hui. On lui demandera alors

de sortir de la ligne de temps, de revenir au présent et de regarder les choses comme un observateur informé. Qu'est-ce qui aurait pu ou dû se passer auparavant pour que la scène perde son caractère dramatique ? Il faudra expliquer que cet événement imaginaire peut être un événement fortuit, une conversation, une lecture, bref, n'importe quoi, du moment que ce qui arrive annule l'effet négatif de la scène qu'il a retrouvée.

L'intervention chirurgicale d'Hervé

Hervé doit subir une intervention chirurgicale mineure, mais nécessaire. Il se sent très mal à l'idée d'entrer en clinique et envisage même de ne pas y aller. Il ne fait aucune confiance au médecin qui affirme que « c'est trois fois rien ». D'ailleurs, il a développé une méfiance chronique à l'égard des médecins et une tendance à ne pas suivre leurs recommandations. Il admet que cette attitude lui a joué des tours mais il tente quand même de la justifier en évoquant quelques scandales médiatisés concernant le corps médical. Interrogé, Hervé avoue qu'il n'a pas peur qu'on lui découvre quelque chose de grave, il a peur de souffrir. Lors de la scène qu'il retrouve sur sa ligne de temps, il a 10 ans et doit être opéré de l'appendicite. Le médecin était catégorique : il ne sentirait rien. Or il avait eu un abcès et il se souvient d'horribles « coups de poignard dans le ventre ». Il en avait déduit que les docteurs sont des menteurs et qu'on ne peut pas les croire. On ne l'y reprendrait plus ! Cette opinion mise en place par l'enfant se traduit aujourd'hui encore par une méfiance chronique à l'égard des médecins et une tendance à ne pas tenir compte de leur avis.

En position d'observateur, Hervé trouve la solution. Le médecin de son enfance aurait dû expliquer que l'intervention elle-même serait sans douleur mais que, s'il y avait quelque chose qui lui faisait mal après, il n'aurait qu'à le dire et qu'il promettait de veiller lui-même à ce qu'on lui donne tout de suite des calmants.

Il faudra donc imaginer la scène telle qu'elle aurait dû se passer, vérifier si le médecin est « crédible » et lui paraît honnête. C'est le cas. Nous proposons donc à Hervé de se placer sur sa ligne de temps, dans le passé avant l'opération de l'appendicite, de vivre la scène comme s'il y était puis d'avancer et de traverser l'opération et ses suites sans souffrir (on lui a donné des antidiouleurs), en marchant lentement de façon à vérifier que tout se passe bien.

Puisqu'il en est ainsi, Hervé avancera jusqu'au présent et s'imaginera entrer en clinique pour l'opération projetée, rasséréné. En fait, la scène qu'il a imaginée lui a donné l'idée de parler à son médecin actuel et de lui demander de l'informer clairement à propos des complications

éventuelles et des suites possibles de son opération. En particulier, il lui demandera si le réveil et les suites peuvent être douloureux et ce qui sera fait dans ce cas. Nous lui faisons donc imaginer cette entrevue dans un futur proche, avant l'opération. Il imaginera ensuite qu'il entre en clinique, subit l'opération et que tout se passe bien.

La procédure décrite ci-dessous montre, en outre, comment on peut utiliser les submodalités pour que la scène imaginée ait le même « codage » qu'une scène réelle qui a eu des conséquences positives.

Le destructeur de décision pas à pas

- 1.** Trouver avec le client l'événement qui est à l'origine de la décision limitante.
- 2.** Trouver avec lui l'expérience fictive « correctrice » positive à placer avant l'événement.

- 3.** Rechercher les submodalités caractéristiques d'une décision aidante.

Indépendamment du travail effectué en étape 1 et en étape 2, demander au client de trouver une expérience positive réelle. Trouver ensemble les submodalités principales de cette expérience (image, son, sensations).

L'expérience peut être récente ou plus ancienne, l'essentiel est qu'elle ait un impact positif sur sa vie actuelle.

- 4.** Installer les submodalités dans l'expérience « vaccin » (expérience correctrice).

Placer le client sur sa ligne de temps juste avant l'expérience négative ancienne. Utiliser les submodalités trouvées dans l'expérience positive (en 3) pour enrichir l'expérience fictive du client. Elle doit être claire et détaillée. C'est cette expérience qui donne lieu à des croyances et des décisions utiles. Ces dernières annulent l'impact de l'événement qui suit.

- 5.** Avancer jusqu'au présent.

Demander au client de remonter le temps rapidement en restant associé(e) et en réévaluant les expériences suivantes à la lumière de cette nouvelle expérience et de ces nouvelles décisions. En repassant sur l'ancien événement négatif, il remarquera de quelle façon celui-ci est transformé et réévalué.

Proposer au client d'opérer assez rapidement en laissant à son inconscient le soin de changer son histoire en la colorant autrement.

- 6.** Imaginer un avenir différent.

Arrivé au présent, le client s'arrête et se regarde avancer vers son avenir en remarquant ce qu'il fera autrement à la suite de cette expérience nouvelle.

Variante :

Plutôt que de créer une expérience nouvelle, il est possible de trouver une expérience réelle et positive qui a eu lieu un peu plus tard et de la placer avant l'expérience négative.

LES TECHNIQUES POUR ALLÉGER LE CLIENT

Il arrive que nous gardions en mémoire ou même « sur le cœur » des souvenirs anciens qui ne servent à rien sauf à nous faire éprouver des sentiments désagréables : colère, honte, tristesse. Ces souvenirs pourraient être mis au rebut sans que nous en pâtissions le moins du monde.

La première technique nous apprend à pardonner.

Pardonner

Contrairement à ce que certaines personnes croient, pardonner n'est pas un cadeau que nous faisons à la personne qui nous a fait du tort. Bien au contraire, c'est un cadeau que nous nous faisons à nous-mêmes en nous allégeant de notre rancune et/ou de notre frustration.

Nous avons le droit de penser que certaines choses très graves sont impardonnable mais, dans ce cas, il faut s'assurer qu'elles ne continuent pas à nous empoisonner la vie. En revanche, il est vraiment dommage de continuer à garder « une dent » à cette copine qui vous a préféré une autre « meilleure amie » ou à cette maîtresse qui vous a « pourri » votre CE2, etc. Ce n'est pas par hasard si nos exemples sont anciens. Si vous en voulez à quelqu'un dans votre vie actuelle, il y a quelque chose de plus urgent que de pardonner : il faut d'abord résoudre le problème qui vous chagrine !

Aussi surprenant cela puisse-t-il paraître, beaucoup de personnes conservent quelques « cadavres dans leurs placards ». Il faut comprendre que si elles le font, elles ont leurs raisons. Comme nous l'avons vu, la première de ces raisons est mauvaise. Elle se présente souvent sous la forme suivante : « Ah, ce serait trop facile ! Pourquoi lui pardonnerais-je après ce qu'il (elle) m'a fait ? » Nous revenons à la croyance selon laquelle pardonner serait un cadeau à faire à l'autre. La seconde raison est bien meilleure. Grâce à ce qui s'est passé, le client a, en général, appris quelque chose d'utile. Il conviendra pourtant de vérifier que ce qui a été appris est réellement valable car les croyances du type : « J'ai compris que les gens sont méchants » ou « Je sais maintenant qu'on ne peut faire confiance à personne » ne sont pas des croyances à conserver !

En revanche, si la personne a appris à être plus prudente, moins naïve, à se protéger ou à ne pas se laisser faire, elle a fait un apprentissage qui lui sera profitable. Il conviendra donc d'expliquer au client qu'il peut pardonner *et* conserver l'apprentissage. L'un des ressorts les plus importants pour inciter une personne à pardonner est probablement la réalisation que, comme tout un chacun, l'offenseur avait une bonne intention ! Autrement dit, il n'a pas agi « par pure méchanceté ».

Adeline savait lire

Adeline savait lire lorsqu'elle est entrée au CP. Curieusement, cette capacité qu'elle n'était pas supposée avoir insupportait la maîtresse, qui la traitait avec rudesse alors qu'elle était gentille avec les autres élèves, celles qui peinaient sur les syllabes. En regardant la situation de loin, plus tard, Adeline finit par penser que, peut-être la maîtresse trouvait injuste qu'on lui ait appris à lire alors que ce n'était pas le cas pour les autres. Sa bonne intention aurait donc été qu'elle voulait que chaque enfant ait les mêmes chances au départ. Nous allons alors demander à Adeline : « Quelle est la limitation de la maîtresse ? » En effet, comment ne comprend-elle pas qu'Adeline n'est pas responsable de ce qu'on lui a appris à la maison ? Adeline juge qu'elle a besoin de bienveillance envers tous les enfants. Après tout, c'est l'enseignante qui est injuste, elle-même n'a rien fait de mal et essaye d'être acceptée comme les autres ! Au point où nous en sommes, nous demandons à Adeline si elle serait d'accord pour donner à la maîtresse la ressource dont elle manque. Si elle est bienveillante, elle sera gentille avec la petite Adeline ! Nous savons déjà comment procéder, nous demandons à Adeline d'entrer en contact avec la bienveillance, puis nous lui demandons de porter la ressource à la maîtresse qu'elle imagine non loin d'elle mais dans un endroit distinct. En deuxième position, elle devient donc une maîtresse bienveillante. Adeline imaginera alors comment cette dernière aurait pu se comporter avec elle puis revient à sa propre place et ressent ce qu'elle aurait ressenti si elle avait été traitée avec bienveillance. Si tout va bien, il est temps de pardonner.

Pardonner pas à pas

- 1. Le client raconte une situation qui a donné lieu à un ressentiment.**
- 2. Le coach vérifie avec le client l'écologie d'un éventuel pardon.**
Y a-t-il un inconvénient à pardonner ?
Le coach mettra l'accent sur le fait qu'il est possible de pardonner et de garder les apprentissages qui ont été effectués.

3. Le coach demande au client de se voir dans cette situation, avec son interlocuteur, derrière un écran de plexiglas et lui demande :
 - Quelle était l'intention positive de l'autre ?
 - Quelle(s) étai(en)t sa(ses) limitation(s) ?
 - De quelle(s) ressource(s) aurait-il eu besoin ?
4. Le client entre en contact avec la ressource dont l'autre aurait eu besoin et l'ancre.
5. Le client se met à la place de l'autre en lui « donnant » la ressource (le coach continue à stimuler l'ancre). Logiquement, l'autre change d'attitude !
6. Le client revit la situation de sa propre place en gardant la même ressource pour lui-même et change lui aussi son attitude, en accord avec celle de son interlocuteur.
7. En position d'observateur, le client commente ce qui vient de se passer (qu'a-t-il appris ?).
8. Le coach demande au client d'imaginer un espace « pardon » (cercle sur le sol).
De cet espace, Le client regarde l'autre, imagine pour lui un futur agréable et lui dit mentalement : « Je te pardonne » (ou toute autre formule similaire qui lui convient).
9. Le client revient à sa position initiale et imagine, si c'est approprié, une suite positive à la relation.

Le seuil de tolérance

Il s'agit d'une technique très utile lorsqu'un client se trouve « coincé » dans une relation. Cette dernière ne lui convient pas mais il ne sait pas s'il faut la rompre ni comment le faire s'il prenait cette décision.

Bien que la technique puisse s'appliquer aux relations professionnelles, elles concernent souvent les relations amoureuses et/ou conjugales. L'un des ressorts essentiels de la technique est la prise de conscience que, lorsque nous établissons une relation, nous le faisons parce que des critères importants pour nous sont satisfaits. Par exemple, la personne est gentille, fiable, franche, posée, elle a le sens de l'humour, etc. Au début de la relation, notre client, comme tout le monde, a remarqué en quoi et comment son partenaire remplissait ces critères. Avec le temps, il se peut qu'il remarque aussi quand et comment il ne s'y conforme pas ! Si les choses s'enveniment, il risque de ne remarquer « que » les manquements : « Je m'étais trompé sur lui (ou elle), il n'est pas du tout comme je l'avais cru » ou bien « Elle a beaucoup changé. »

Si notre client est débordé par ses sentiments, il est sans doute en contact avec une expérience récente qui l'a particulièrement choqué. Nous appellerons cette expérience la goutte d'eau qui a fait déborder le vase ou l'expérience « seuil ». Nous ferons raconter cette expérience qui, vue de loin, sert de révélateur des critères violés. On pourra alors tenter d'introduire un doute. Et si ce que la personne a fait ne prouvait pas qu'il ou qu'elle n'est pas (fiable, gentille, franche, etc.). Nous ne pouvons jamais être certain de ce qu'une autre personne a dans la tête au moment où elle agit !

Toutes les femmes sont belles

Je me souviens de cette cliente qui avait eu un choc lorsque, le lendemain de leur rencontre, son amoureux lui avait déclaré que c'était une journée magnifique et que toutes les femmes étaient belles. Elle avait pris cette déclaration comme une remise en question de leur relation : elle n'était qu'une femme parmi les autres. Heureusement, il prit conscience de son trouble, l'interrogea et déclara, tout dépité, qu'il avait cru lui faire un compliment ! Nous chercherons donc à savoir s'il y a un moyen de comprendre ou de justifier le comportement. Encore une fois, la position 2 nous permettra de mettre le client à la place de son partenaire et de trouver la fameuse bonne intention !

Nous pourrons aussi demander au client si sa réaction avait pu être excessive ou injustifiée.

Bien entendu, il faut être certain de pouvoir aller jusque-là. Il est clair que c'est une question qu'on ne posera pas à une personne qui a bien du mal à trouver une bonne intention et qui montre qu'elle est encore persuadée que le comportement est inadmissible. Il faut alors expliquer qu'il ne s'agit nullement de justifier un comportement qui peut être, en effet, tout à fait inacceptable. On veut simplement faire des hypothèses en ce qui concerne le raisonnement qui a pu pousser cette personne à agir de la sorte et vérifier si ces hypothèses permettent au client de voir les choses différemment. Si c'est le cas ou si nous nous acheminons vers une réévaluation de la situation, nous pourrons lui demander ce qu'il apprécie chez son partenaire et aussi s'il pense qu'en changeant sa propre attitude, il pourrait susciter chez l'autre des réactions plus acceptables pour lui. Nous pourrons aussi l'aider en ancrant quelques ressources appropriées pour qu'il construise un avenir positif pour la relation.

Enfin, nous pouvons aussi lui faire comparer les deux futurs possibles : l'un avec la relation, l'autre sans la relation. Que choisit-il ? Si tout s'est passé sans encombre jusque-là, il choisira probablement de continuer la relation. Cependant, il est essentiel de comprendre que le seuil de tolérance n'est pas une technique qui vise nécessairement à réconcilier les partenaires. Si c'est ainsi, c'est très bien mais si la procédure amène notre client à réaliser qu'il ne veut plus de cette relation et qu'il décide d'agir en conséquence, c'est très bien aussi. Souvenons-nous que le premier de nos buts est d'aider notre client à sortir de son incertitude et à pouvoir prendre une décision informée et réfléchie.

Le seuil de tolérance pas à pas

1. Trouver la « goutte d'eau ».

Demander au client de retrouver et de raconter l'expérience qui a fait « déborder le vase ».

2. Dissocier.

Le client regarde ce qui s'est passé de loin en s'arrêtant juste avant de prendre la décision qui a fait basculer son évaluation du côté négatif.

3. Rechercher les critères.

Trouver quels sont les critères importants pour maintenir une bonne relation qui ont été violés répétitivement jusqu'à l'expérience de seuil.

Noter ce qui montre ou prouve que le critère a été violé.

4. Introduire le doute.

Reprendre chaque équivalent de critère et introduire un doute : y a-t-il une façon de justifier ou de comprendre le comportement du partenaire ?

Le client se met à la place du partenaire : quel est son point de vue ?

À sa propre place : son attitude pourrait-elle être exagérée ou injustifiée ?

5. Motiver en changeant de perspective.

Y a-t-il des aspects positifs à la relation ?

Le client est-il prêt à changer des aspects de son propre comportement ?

Si oui :

6. Déterminer l'état désiré maintenant.

Comment la scène « seuil » aurait-elle dû se passer ?

7. Ancrer les ressources nécessaires pour que la scène se passe de la façon souhaitée et la faire vivre au client.

8. Changer l'histoire de la relation.

Le coach aide le client à repartir au tout début de la relation. Celle-ci se déroule alors jusqu'au présent avec les nouvelles ressources.

Dépasser le deuil

Le deuil est un sentiment de tristesse et de vide, en réponse à la perte d'une personne aimée mais aussi d'une chose (objet valorisé), d'une activité (retraite), d'un lieu (déménagement ou expatriation non choisie) ou d'informations (pertes de mémoire des personnes accidentées ou âgées). La perte d'un espoir ou d'une illusion peut aussi entrer dans cette catégorie.

Le deuil est souvent ressenti comme une absence, un vide, le négatif d'une expérience positive. Il s'agit d'une construction personnelle, d'une expérience subjective.

Attention, le deuil est une réaction naturelle et saine, il ne s'agit pas de l'interrompre prématurément. Cependant, dans certains cas, le processus dure exagérément ou prend des proportions pathologiques. Une personne doit pouvoir reprendre le cours de sa vie et s'attacher à nouveau. Faire un mausolée avec la chambre du disparu, garder précieusement en mémoire le souvenir d'une relation passée sans pouvoir en renouer une nouvelle, faire empailler son chien et lui parler tous les jours, pester en permanence contre un nouvel environnement en le comparant à l'ancien, etc., sont des comportements qui indiquent des deuils à faire.

Le deuil d'Edna

Edna s'était mariée très jeune. Très vite enceinte, elle accoucha prématurément alors que son mari était à son travail dans la ville voisine. Prévenu de la naissance de son bébé, il enfourcha sa moto. Elle ne le revit jamais. Au passage à niveau, il n'avait pas vu le train qui arrivait. Dix ans plus tard, Edna, alors âgée de 28 ans à peine, ne s'en était pas remise. Son attention était accaparée par son fils et lorsqu'on lui disait qu'elle devrait « refaire » sa vie, elle répondait qu'elle n'était pas prête et que son fils en serait malheureux.

Adeline et le Midi

Adeline était née dans le Midi de la France et gardait un souvenir idyllique du soleil, des platanes devant sa fenêtre et des jours où l'on venait la chercher à l'école pour aller à la plage. À l'occasion du divorce de ses parents, elle « monta » à Paris à l'âge de 10 ans. Les débuts furent difficiles à tous points de vue. Vingt ans plus tard, elle se sentait d'une humeur massacrante lorsqu'il pleuvait et disait à qui voulait l'entendre que Paris était une ville grise et triste. Il fallut une intervention thérapeutique pour que cet état de chose cesse et qu'elle

assume son choix. Après tout, elle était adulte maintenant, elle était restée à Paris, y avait fondé une famille, y travaillait et convenait que c'était une bien belle ville !

Le but de la technique est de permettre au client de garder l'aspect positif du souvenir de ce qu'il a perdu ou de la personne disparue et de l'expérimenter comme une ressource. Cette situation, cette personne lui ont apporté beaucoup sans doute et cela, il n'est pas question de l'oublier. À ce propos, il faudra aider le client à bien faire la différence entre « oublier », ce qui lui paraît impossible et peut-être même blasphématoire, et « tourner la page » pour continuer à avancer.

La première chose à faire est de demander au client de se faire une représentation de la personne ou de la chose perdue ou disparue. Parfois, les deuils sont entretenus parce que le client voit le ou la disparue sur son lit d'hôpital ou de mort. Edna était han-tée par une image construite de son mari écrasé par le train. On demandera donc une image qui représente ce que le client voulait garder dans la relation ou dans la situation. Cette image de ce que la personne voulait garder est souvent décrite comme une expérience de « vide » (c'est ce qu'il a perdu). On cherchera alors avec le client les submodalités de cette image. Après avoir soigneusement noté ses caractéristiques, nous chercherons les qualités et les valeurs de la personne disparue ou les caractéristiques positives de ce qui a été perdu. Quels étaient les critères que cette relation ou situation satisfaisaient pour le client ? Quels « cadeaux » a-t-il reçu de cette personne, animal, situation, etc. ? À ce moment, il faudra vérifier qu'il n'y a pas d'inconvénient à changer l'expérience de deuil en une expérience de présence réconfortante. Certaines personnes n'y voient pas d'inconvénient... à condition que cela leur semble possible ! Il faudra les rassurer sur ce point. D'autres ont l'impression de trahir ou d'être infidèles à la mémoire du disparu si elles ne souffrent plus. En général, il suffit de leur poser la question suivante : « Si vous mourriez, préféreriez-vous que vos proches soient malheureux toute leur vie ou qu'ils pensent à vous avec amour et gratitude pour tout ce que vous leur avez apporté ? » En cas de séparation, de divorce, le client peut craindre de souffrir davantage s'il se souvient des bons moments plutôt que des mauvais ou de la rupture. Dans ce cas, on pourra dire : « Préférez-vous garder votre chagrin et votre frustration ou souhaitez-vous pouvoir repenser à

cette personne de façon positive en gardant toutes les ressources et tous les apprentissages que la relation vous a apportés ? » Rares sont les personnes qui ne sont pas sensibles à ce type de recadrage.

Comment installer le changement ?

Nous avons déjà cherché les submodalités de l'image de perte. Nous savons que nos représentations sont codées de telle façon qu'en les réévoquant, nous savons immédiatement s'il s'agit d'un bon ou d'un mauvais souvenir, d'un souvenir récent ou ancien, etc. Nous voulons donc procéder à l'installation des « bonnes » submodalités dans le souvenir évoqué en premier lieu. Ainsi, nous serons assurés que notre client aura toutes les chances pour que ce souvenir soit vécu comme une ressource.

Comment trouver ces « bonnes » submodalités ? On demandera au client de penser à une personne qu'il ne voit plus mais dont le souvenir l'accompagne de façon positive ou à une expérience ancienne qu'il vit comme une ressource aujourd'hui. Il faudra trouver les submodalités de cette expérience ressource. Il conviendra ensuite de demander à notre client de les utiliser en les appliquant à l'expérience de perte.

Par exemple, l'image fixe sera remplacée par un film, le noir et blanc par de la couleur, la localisation de l'image changera peut-être aussi, etc. Même si ces manipulations peuvent sembler inattendues, un client avec lequel vous avez du crédit et un bon rapport acceptera de procéder à cette substitution. Il le fera d'autant plus volontiers que l'idée de remplacer son deuil par une expérience de présence positive aura été bien présentée et bien acceptée.

Pour conclure, nous testerons notre travail en lui demandant de repenser à la personne ou à l'expérience perdue et nous lui demanderons comment il vit cette évocation. En général, la personne est rassérénée et satisfaite du travail accompli. Dans le cas contraire, on vérifiera si les submodalités ont bien été changées ou, éventuellement, s'il reste une partie de lui qui s'oppose à ce changement.

Dans une deuxième phase, on s'attachera à construire avec le client un avenir attrayant. Tout d'abord, on lui demandera de repenser aux qualités et aux ressources qu'il a identifiées comme des « cadeaux » offerts par la personne ou l'expérience perdus. Ces cadeaux, il va les garder pour toujours. Ensuite, on lui demandera de trouver des activités, des environnements, des personnes avec

lesquels il trouvera la possibilité de satisfaire les valeurs que vous aurez trouvées précédemment avec lui. Par exemple, une personne qui a perdu son compagnon pourra satisfaire sa valeur « partage d'affection » en s'investissant davantage avec ses petits-enfants, etc. Lorsqu'il aura trouvé suffisamment de situations susceptibles de lui offrir des occasions de vivre en accord avec ses valeurs, on lui demandera de les installer sous formes d'images dans le futur, sur sa ligne de temps.

Comme pour toute autre intervention, le succès de celle-ci peut être très facilement mesuré en observant attentivement les réactions du client et, particulièrement son attitude lors de son achèvement.

Dépasser le deuil pas à pas

La technique est appliquée ici au deuil d'une personne (ou d'un animal). Pour les autres deuils, on adaptera facilement : la procédure est la même.

Phase I : restaurer l'expérience de présence

- L'expérience de perte, d'absence, de vide.

Guider le sujet pour qu'il pense à la personne disparue sous la forme d'une représentation visuelle et auditive positive (il veut la garder).

Faire préciser les submodalités de cette représentation.

Faire préciser ce que le sujet a perdu avec cette personne : quels qualités, valeurs, critères importants leur relation satisfaisait-elle ? Quels « cadeaux », de tous ordres – matériels, psychologiques, physiques –, le sujet a-t-il reçus de cette personne ?

- Une expérience de présence, de plénitude.

Demander au client de penser à une expérience ou à une personne perdue ou physiquement absente, mais dont la présence psychologique est pour lui une ressource dans le présent.

Faire préciser les submodalités de cette représentation.

- Vérifier l'écologie.

Pourrait-il y avoir un inconvénient à changer l'expérience de deuil en une expérience de présence positive ? Rassurer.

- Changer les submodalités.

Procéder à l'installation des submodalités de l'expérience de plénitude dans la représentation de l'expérience de vide. Lors de cette installation, le contenu de la représentation peut rester le même, mais il peut aussi se modifier spontanément de façon positive sans qu'il soit nécessaire d'intervenir.

- Tester le résultat.

Inviter le sujet à repenser à la personne perdue et lui demander comment il vit cette évocation.

Si le test n'est pas concluant, on vérifiera que les submodalités de la deuxième expérience ont été bien installées dans la première.

Phase 2 : construire l'avenir

- Revenir aux valeurs.

Demander au client de repenser aux qualités de cette personne, celles qui donnaient toute sa valeur à leur relation.

- Projeter dans l'avenir.

Guider le client pour qu'il imagine, dans le futur, des expériences satisfaisant les mêmes valeurs et les mêmes critères dans différents contextes, avec différentes personnes en vérifiant son degré de satisfaction et son écologie.

CONCLUSION

Ce chapitre a mis l'accent sur l'importance des « indispensables » de la relation d'aide dans le cadre de la PNL. Leur importance les rend, en effet, incontournables ! En ce qui concerne les techniques, nous n'avons pas la prétention d'en avoir fait le tour. Il en existe un grand nombre et, avec une certaine maîtrise, il devient très facile d'en inventer une nouvelle : la meilleure pour le cas précis qui se présente à nous, par exemple en les combinant les unes avec les autres !

Notre propos était plutôt de vous faire découvrir les différents types d'interventions possibles en fonction de certains des « ressorts » principaux de la PNL : changer l'état interne qui fait souffrir notre client ou entrave sa réussite ? Changer les croyances qui l'empêchent de s'épanouir ? Réparer un passé un peu trop lourd à porter ? L'alléger en lui permettant de couper la « ficelle » qui attache les « casseroles » qu'il traîne sans s'en apercevoir ? En pardonnant par exemple, ou en lui permettant de se souvenir avec gratitude de ce qu'il a laissé derrière lui au cours de son existence plutôt que de souffrir de ce qu'il a perdu ?

Bien entendu, nous nous sommes adressés aux psychothérapeutes et aux coachs de vie qui nous liront mais nous espérons également avoir intéressé le lecteur, quel que soit son métier ou son statut. En effet, il est toujours intéressant de savoir comment on utilise la PNL dans un cadre différent du sien. De plus, ne sommes-nous pas nos premiers et nos meilleurs « clients » ?

8

PNL ET SANTÉ

LA PNL N'EST PAS HABILITÉE à « soigner » les maladies et nous recommandons vivement à toute personne qui en a besoin de consulter son médecin traitant. En revanche, elle peut beaucoup pour nous apprendre à conserver notre santé, notre dynamisme et notre joie de vivre.

Qui ne rêve pas d'une excellente santé ? Les vœux de bonne année en sont en quelque sorte la preuve : ne nous souhaitons-nous pas, en premier lieu, une « bonne santé » ? Mais de quoi s'agit-il après tout ? Il n'existe pas de définition unique de la santé. Nous allons donc nous demander, tout d'abord, ce que l'on entend par « être en bonne santé » et ce que cela signifie pour nous. En effet, la représentation que nous avons de notre santé influence très probablement notre attitude. Nous développerons ensuite en quoi la PNL peut nous aider à l'entretenir, l'améliorer ou contribuer à la retrouver lorsque nous en avons besoin.

QU'EST-CE QUE LA SANTÉ ?

En fonction des époques et des climats, la vision de la santé et les moyens pour la conserver ont considérablement varié. On peut, en effet, dénombrer plusieurs tendances ou modèles de la santé.

Le modèle physique

Dans la culture occidentale, l'idée que la santé du corps physique est la disparition des symptômes, « c'est la santé », reste la plus répandue. C'est le point de vue de la médecine « moderne », scientifique. Le corps est malade, on soigne le corps. Le poumon est malade, on soigne le poumon. Bien qu'il ait permis de considérables avancées en matière d'éradication de certaines affections, la diminution de la mortalité infantile, l'élévation de l'âge moyen de l'existence, ainsi que

des progrès stupéfiants en chirurgie notamment, ce point de vue est souvent critiqué pour son absence de prise en compte de l'individu dans sa globalité et sa fermeture aux autres formes de thérapies. Par ailleurs, s'il s'impose dans certains cas, il se montre assez peu performant pour traiter les maladies dites « de civilisation ».

Le modèle psychologique

Ce modèle fait l'hypothèse selon laquelle ce que nous pensons (nos croyances) et ce que nous ressentons (nos émotions) influence notre santé. Cette idée a fait beaucoup de chemin et un certain nombre de médecins qui pratiquent la médecine dite « classique » ou allopathique ne la réfutent pas.

Ainsi, par exemple, beaucoup partagent l'avis que la coopération du patient, son « moral » et sa motivation ont un effet sur sa guérison, voire ses chances de survie si l'affection est grave.

Le modèle spirituel

Le mot « spirituel » ne suppose pas nécessairement un engagement religieux. L'idée sous jacente est que les personnes qui attribuent un sens à leur existence et vivent en accord avec leurs valeurs et avec elles-mêmes sont en meilleure santé et moins souvent malades. Elles guériraient aussi plus facilement de leurs affections. Ce modèle est parfois pris en compte par les médecins ; ceux, par exemple, qui demandent au patient si « tout va bien dans leur existence ». On peut aussi considérer ce modèle comme une extension du modèle psychologique.

Le modèle « chinois »

Dans la Chine traditionnelle, le rôle du médecin était de veiller sur la santé de la famille. Il était payé régulièrement pour cela... mais pas si quelqu'un était malade !

Aujourd'hui, de plus en plus de personnes considèrent que nous avons à prendre soin de notre santé pour la conserver plutôt que d'attendre d'être malade pour « se soigner ».

C'est ainsi que nous voyons de plus en plus d'initiatives pour garder une bonne santé : salles de sport, centres de remise en forme, thalassothérapie, yoga, alimentation biologique, produits « sains », compléments alimentaires, etc.

Le modèle holistique

Chacun de ces modèles est intéressant. Qui songerait à contester l'importance du corps et ne désirerait pas se débarrasser de ses symptômes ? Par ailleurs, si l'on exerce son sens de l'observation, il devient difficile de nier le poids de ce que nous croyons à propos de notre santé : « J'ai une petite santé » aura certainement une moins bonne influence sur celle-ci que « Je guéris de tout en un temps record ». Il est clair par ailleurs que nous « tombons » plus souvent malades lorsque nous avons des problèmes et que notre vie ne « marche » pas comme nous le souhaiterions.

De plus, prendre soin de sa santé pour être en forme et éviter la maladie apparaîtra probablement à beaucoup d'entre nous comme une très bonne idée.

Comme vous l'aurez sans doute compris, nous penchons pour l'adoption d'une vision holistique de la santé et nous traiterons des moyens que la PNL met à notre disposition pour la garder ou contribuer à l'améliorer et à la retrouver dans tous ses aspects.

Tout d'abord, nous vous proposons de répondre à un questionnaire pour explorer votre modèle du monde en matière de santé. Il vous permettra de vous connaître mieux. Munissez-vous d'un cahier sur lequel vous noterez vos réponses et, plus tard, les réflexions que la lecture de ce chapitre vous inspirera. Ne lisez la suite du chapitre que lorsque vous aurez noté vos réponses.

Questionnaire votre santé

- Quelle est votre définition de la santé ?
- Pour vous, qu'est-ce que la maladie ?
- Notez ce que vous pensez de votre état de santé sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 10 (excellent).
- À votre avis, pourquoi ce chiffre ?
- En matière de santé, quels sont vos « points forts » ?
- Avez-vous des « points faibles » ? Lesquels ?
- Si vous avez des « maux » (petits ou plus grands) répétitifs, quels sont-ils ?
- Quand vous êtes malade (si cela vous arrive) :
 - Que pensez-vous ?
 - Quels sentiments éprouvez-vous (tristesse, colère, découragement, autre) ?
 - Comment vous comportez-vous ?

- Vos parents étaient-ils souvent malades ?
- Quels genres de « maux » avaient-ils ?
- Ont-ils eu une maladie (ou opération, ou handicap) grave qui vous a marqué ? Si oui, quoi ?
- Quelles conclusions en avez-vous tiré ?
- Que disaient-ils à propos de la santé ? De la maladie ? De la bonne façon de se soigner (ou pas) ?
- Comment se comportaient-ils quand vous étiez malade ?
- Qu'en pensiez-vous ? Qu'en pensez-vous aujourd'hui ?
- Leur comportement était-il en accord avec ce qu'ils disaient ?

Répondez aux trois derniers groupes de questions pour chacune des personnes importantes de votre enfance (père, mère, et/ou autre personne présente quand vous étiez petit).

- À votre avis, qu'est-ce qui a une influence sur votre état de santé ?
 - Une influence permanente ?
 - Une influence ponctuelle ?
- Pensez-vous que vous avez la responsabilité de conserver votre santé ? Dans quelle mesure ?
- Prenez-vous des initiatives pour avoir une bonne santé : lesquelles ?
- Souhaitez-vous en adopter d'autres ? Lesquelles ?

Vous avez noté vos réponses. Réfléchissez à ce que vous avez appris. Qu'en pensez-vous ?

En répondant à ce questionnaire, l'un de nos clients a découvert qu'il « tombait » malade pour qu'on s'occupe de lui et qu'on le « chouchoute ». Un autre avoua qu'enfant, il considérait la maladie qui l'empêchait d'aller à l'école comme une bénédiction. Adulte, il « attrapait » quelque chose chaque fois que son travail le plaçait dans une situation difficile...

D'autres encore s'aperçoivent qu'ils font peu de choses pour conserver une bonne santé, même s'ils se considèrent comme responsables ou partiellement responsables.

QUI EST RESPONSABLE DE NOTRE SANTÉ ?

Prendre soin de notre santé suppose que nous acceptions d'en prendre la responsabilité. Or l'idée selon laquelle nous en sommes responsables n'est pas universellement reconnue. Certaines personnes pensent qu'il n'en est pas ainsi. Les unes évoquent la volonté divine, d'autres la chance, le hasard ou, de façon plus scientifique, le

patrimoine génétique. En effet, n'existe-t-il pas des centenaires qui ont toujours fumé et bu plus que de raison ?

Il y a déjà longtemps, Joël de Rosnay dénonçait ce dernier argument dans son ouvrage *La Malbouffe*¹. Il admettait en effet que certains individus jouissent d'un patrimoine génétique qui les met pratiquement à l'abri des problèmes de santé. Ces derniers constituaient environ 5 % de la population. Il complétait son propos en disant que les autres peuvent faire beaucoup pour augmenter leurs chances de vivre une vie agréable et longue, en bonne santé. Or il est impossible de savoir si nous faisons partie des 5 %. En faire le pari reviendrait à jouer à la roulette russe avec très peu de logements exempts de balles dans l'immense barillet du pistolet que nous appliquerions sur nos tempes !

Dans une perspective PNL, nous dirions que la croyance selon laquelle nous pouvons beaucoup pour entretenir ou recouvrer une bonne santé est certainement la plus avantageuse. Tout d'abord, elle nous incite à l'optimisme, un état interne agréable qui incite au dynamisme, et nous avons vu précédemment l'intérêt des croyances positives. De plus, elle nous pousse à agir pour préserver notre santé ou pour la reconquérir, le cas échéant.

Nous allons donc partir de ce principe : nous avons des moyens pour avoir une bonne santé, il nous appartient de les utiliser.

LES PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL LES PLUS UTILES À LA SANTÉ

Certaines des hypothèses ou présupposés de la PNL ont une influence particulièrement intéressante sur la santé.

- *Nous choisissons nos vérités.*

Nous n'avons pas accès à une vérité universelle. En revanche, nos « vérités », c'est-à-dire les hypothèses que nous choisissons, très souvent inconsciemment, déterminent nos émotions, nos comportements et les résultats que nous obtenons.

Supposons que je pense que ma santé est définie par mon héritage génétique et que je ne dispose pas de « marge de manœuvre », je n'ai alors aucune raison de prendre soin de ma santé : c'est inutile.

1 de Rosnay J. et S. (1981). *La Malbouffe*, Paris, Points.

- *Nous avons les ressources.*

Chaque être humain possède les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs. S'il ne les a pas, il peut les acquérir : nous avons tous la faculté d'apprendre.

Une patiente souffrait d'hypoglycémie. Elle n'avait pas fait de lien entre cette affection et la façon dont elle se nourrissait. En se renseignant par différents moyens, elle comprit ce qu'elle pouvait faire, changea son régime et oublia ce problème.

- *Notre inconscient joue un rôle majeur.*

Notre fonctionnement est, dans une large mesure, le fruit de processus inconscients.

En matière de santé et de maladie, il est clair que personne ne se dit : « Tiens, je vais avoir une petite grippe, comme ça, je n'aurai pas besoin d'assister à ce colloque à l'autre bout de la terre » ! Nous pouvons savoir consciemment que nous n'avons vraiment pas envie d'être confrontés à telle ou telle situation mais notre inconscient est l'instance qui s'arrange, le cas échéant, pour nous l'éviter. Les techniques de la PNL tiennent compte de ce fait et permettent de s'assurer de son consentement et de son appui.

- *Notre fonctionnement est systémique.*

Nous fonctionnons de façon systémique : corps/esprit, individu/groupe/environnement, etc. Il est difficile de comprendre un comportement ou un symptôme si on l'isole du contexte dans lequel il apparaît.

L'une de nos clientes souffrait de migraines très incapacitantes qui l'obligeaient à se réfugier dans sa chambre dans le noir, sans parler à personne. Interrogée sur les contextes dans lesquels ces migraines se produisaient, elle se rendit compte que c'était, en général, lorsqu'elle devait rencontrer des personnes « importantes ». En partant de cette prise de conscience, elle comprit rapidement qu'elle avait une migraine chaque fois qu'elle était confrontée à une situation qu'elle pensait ne pas savoir gérer. Il est beaucoup plus facile d'apprendre à gérer une situation que de faire disparaître une migraine « utile » ! Elle apprit donc à mettre en œuvre ses ressources et le problème disparut comme par enchantement !

- *Tout comportement a une fonction positive.*

Quel que soit le comportement manifesté, il a une fonction positive pour celui qui le met en œuvre.

Certaines personnes mangent une ou même plusieurs tablettes de chocolat chaque soir tout en sachant que cela nuit parfois gravement à leur santé (obésité, diabète, etc.). L'intention positive est le plaisir qu'elles en retirent ou, parfois, l'apaisement éprouvé (le chocolat est un bon tranquillisant). Nous envisagerons ultérieurement comment gérer ce type de problèmes.

QUELQUES INTERVENTIONS PNL CIBLÉES SANTÉ

Vous l'avez compris, toute intervention PNL est potentiellement utile en matière de santé. Nous en citons certaines au cours de ce chapitre. Ces dernières sont en effet incontournables, comme le modèle des parties, le recadrage en six points ou le traitement des intolérances. Il est clair cependant que le chapitre précédent, par exemple, peut être revisité avec des objectifs ayant trait à la santé. Le choix sera fait en fonction du recueil des informations.

Des objectifs santé

Nous ne pouvons plus l'ignorer, « il n'est pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va ». Se fixer des objectifs clairs est l'un des incontournables de la PNL et, pour avoir une bonne santé, nous devons savoir ce que nous voulons (reportez-vous à votre définition au début du chapitre). Lorsque nous avons un problème, une définition générale ne suffira pas. Nous avons alors besoin d'un objectif précis, adapté au contexte présent. Nous ne développerons pas à nouveau ici la procédure que vous pourrez retrouver au chapitre 2 : « Fixer les objectifs et garder le cap ». Bien sûr, nous devrons vérifier tous les critères pour un objectif bien formulé et, en particulier, l'écologie (elle sert en particulier à obtenir l'accord de votre inconscient !) Si nous nous plaçons sur le plan de la rationalité, il est nécessairement écologique d'être en bonne santé. Cependant, nous avons vu qu'une partie de nous dont nous ne sommes pas conscients peut parfaitement en avoir décidé autrement (et n'oublions pas qu'elle agit « pour notre bien ») ! Nous comprenons donc qu'il sera souvent utile de s'enquérir de son intention positive.

Le modèle des parties de la personnalité

La notion de « parties de la personnalité »

Tout se passe comme si notre personnalité était composée de différentes parties qui peuvent prendre le contrôle à un moment ou à un autre, en fonction du contexte. Ainsi, une partie « fumeuse » peut prendre le contrôle de la situation lorsque son ou sa propriétaire se trouve avec d'autres fumeurs, même si une autre partie lui souffle qu'il ou qu'elle ferait mieux d'arrêter. Telle autre partie qui considère que les médicaments peuvent être dangereux peut « oublier » de les prendre, etc.

La notion de parties de la personnalité nous est, en quelque sorte, familière. Nous disons par exemple : « D'un côté je ferais bien ceci, mais d'un autre côté, je me demande si c'est vraiment une bonne idée » ou « C'est vrai mais... » (une partie de nous n'est pas en accord avec l'autre).

Congruence et « incongruence »

L'attitude d'une personne est congruente lorsqu'il y a accord entre ce qu'elle pense et ressent d'une part et ce qu'elle dit, montre et fait d'autre part.

Cet état est observable : elle fait ce qu'elle dit qu'elle va faire ou ce qu'elle considère comme « bien » et les messages verbaux et non verbaux qu'elle communique vont dans la même direction.

En revanche, l'attitude, les comportements, les réactions d'une personne sont « incongruents » lorsque coexistent en elle des pensées et des sentiments contradictoires et/ou lorsque ses actions ne sont pas en accord avec ce qu'elle dit ou pense. Fumer en disant que c'est mauvais pour la santé est incongruent. Si une personne dit vouloir être en bonne santé et qu'elle est malade, il y a une incongruence entre son esprit et son corps ou autrement dit, entre son conscient (qui veut être en bonne santé) et son inconscient (qui considère qu'être malade est une solution valable).

Le modèle des parties de la personnalité est une métaphore utile pour rendre compte des incongruences. Or nous l'avons vu, il arrive que nous ayons besoin de rétablir la congruence pour rétablir la santé.

Caractéristiques des parties de la personnalité

Pour utiliser au mieux la notion de parties, il est nécessaire de prendre en compte un certain nombre de points-clés.

- La partie qui prend le contrôle a un rôle à jouer, elle est utile à la personne ; elle a une fonction positive qui est sa raison d'être. On peut aussi nommer cette fonction une « intention positive » ou « bonne intention ».
- Pour satisfaire sa fonction positive, la partie a mis en place un comportement qui lui a semblé approprié au moment où elle a pris cette décision. Elle se tiendra à ce choix tant que rien ne sera fait pour qu'elle le change.
- Il est important de ne pas confondre la partie et son comportement.
- La partie tient beaucoup à satisfaire sa fonction positive (elle est là pour ça) mais elle pourrait changer le comportement si on lui en proposait un meilleur. Tout comportement qui satisfera pleinement la fonction positive sera volontiers accepté.
- Il existe de nombreux comportements susceptibles de satisfaire la fonction positive.
- Une intervention utile aura donc pour objet de trouver l'intention positive de la partie et de générer, à partir de cette base, des solutions différentes, satisfaisant pleinement cette partie.

Assez souvent, la fonction positive est inconsciente parce que la partie de la personne qui génère le comportement n'est pas consciente non plus. Nous avons déjà parlé de ces clients qui « tombent malades » opportunément... mais pas consciemment. La partie qui a trouvé ce moyen pour se tirer d'embarras connaît, elle, la fonction positive, la bonne intention !

En matière de santé, nous rencontrons le plus souvent des parties dont nous ne sommes pas conscients et qui ont de « bonnes » raisons pour générer ou entretenir une maladie. Par exemple, elles considèrent que leur « propriétaire » en tire des avantages (des attentions, des priviléges) ou que cela lui évite des charges trop lourdes ou des ennuis. Nous l'avons dit, il est essentiel de se souvenir que nos parties n'ont que de bonnes intentions. En matière de PNL, il n'y a ni « mauvaise » partie, ni « sabotage » ni ennemi intérieur.

Cette façon d'envisager les choses n'a que des avantages. En effet, si l'on connaît la bonne intention de la partie, nous avons un levier pour faire évoluer les choses de façon favorable. Pourtant, nous pouvons rencontrer un obstacle. La personne qui souffre du problème est souvent peu encline à lui poser aimablement des questions à propos de son intention positive. Le guide devra donc procéder à divers recadrages pour aider le sujet à considérer sa partie d'un œil plus favorable. Cette intervention est indispensable car qui accepterait volontiers de répondre à une question posée avec agressivité ? Certainement pas cette partie « méconnue » qui agissait « pour notre bien » !

Le recadrage en six points appliqué à la santé

Comme vous vous en souvenez probablement, l'ensemble des interventions qui consistent à formuler l'intention positive et à trouver des solutions alternatives pour cette dernière se nomme le recadrage en six points. Nous allons maintenant l'appliquer à la santé.

Cette procédure demande le concours d'un guide pour conduire le sujet tout au long de la technique. Ce dernier doit être bien formé à la PNL. En cas de problème sérieux, nous conseillons de s'adresser à un psychothérapeute ou à un coach compétent dans ce domaine.

Le recadrage en six points appliqué à la santé pas à pas

Étape 1. Trouver et changer l'intention positive

Il s'agit de conduire la « réconciliation » préalable entre le sujet et la partie de lui qui est responsable du problème de santé et de trouver la fonction positive de la partie.

Point 1. Déterminer le symptôme et l'objectif de santé.

Le guide aide le sujet à formuler le problème/symptôme de façon claire et s'assure qu'il veut retrouver une bonne santé.

Point 2. Identifier les responsabilités, créer des conditions favorables.

Le guide :

- Définit le problème en termes de « parties » de la personnalité.
- Etablit la différence entre la partie responsable du symptôme et le symptôme lui-même.
- Postule une fonction positive de la partie responsable du symptôme.
- Explique qu'il y a toujours plusieurs comportements/solutions susceptibles de satisfaire la fonction positive.

- S'assure au fur et à mesure que le sujet accepte ces différents postulats en l'observant attentivement.

Point 3. Reconnaître et interroger la partie responsable du symptôme/problème.

Le guide vérifie que le cadre ainsi posé permet au sujet d'envisager différemment la partie responsable du symptôme, de lui accorder sa considération et, ainsi, de pouvoir lui demander son intention positive, « amicalement », avec congruence. « Veux-tu remercier cette partie, non pour le problème mais pour la bonne intention, quelle qu'elle soit ? »

Le guide invite le sujet à être attentif au signal interne qui signifie pour lui que la partie est bien présente (sensation de congruence).

Si le sujet est d'accord pour remercier « gentiment » et avec honnêteté, le guide lui demande d'interroger la partie responsable du problème de santé : « Quelle est ta fonction positive ? » Le sujet se centre sur lui-même, attentif à la présence de cette partie, pose la question et note la réponse.

N.B.: bien entendu, la fonction positive doit être... positive. Ainsi, des formules comme « elle veut me punir » ou « me saboter » ne sont pas acceptables. De telles réponses signifient que les conditions favorables n'ont pas été créées (les postulats concernant l'intention positive de la partie n'ont pas été acceptés), il faut alors y revenir.

Étape 2. Trouver de meilleures solutions pour satisfaire l'intention positive

Le but est de trouver un ou des comportements mieux adaptés pour avoir une bonne santé, tout en continuant à satisfaire pleinement la fonction positive du comportement d'origine (en l'occurrence, le symptôme).

Le guide continue à aider le sujet en lui donnant des consignes. Il s'agit pour le sujet d'effectuer les actions suivantes.

Point 4. Solliciter la partie créative pour disposer de nouvelles options.

« Maintenant, demande à la partie créative qui est en toi si elle est d'accord pour coopérer... Si elle est d'accord, demande-lui de t'envoyer un signal (cohérence interne)... Demande-lui de te fournir d'autres solutions. Des solutions qui marcheraient au moins aussi bien, si ce n'est mieux, pour satisfaire l'intention positive. Cela ne veut pas dire que la partie responsable du problème aura à accepter ces solutions. Pour l'instant, il s'agit seulement de les chercher. Quand cette partie t'aura donné au moins trois solutions, fais-moi signe. »

Point 5. Mettre en application tout ou partie des nouvelles options.

« Remercie ta partie créative et reprends contact avec la partie responsable du problème de santé. Demande-lui : premièrement, si elle considère que ces solutions (ou l'une ou l'autre de ces solutions) sont appropriées. (Le guide attend le signal « oui ») ; deuxièmement, si elle est d'accord pour les utiliser (ou l'utiliser) elle-même à l'avenir. Pour la rassurer, propose-lui de mettre la ou les solutions à l'essai pendant un certain temps (un mois ou plus selon la nature de la ou des solutions) puis de l'adopter (ou les adopter) définitivement si cela lui convient. » (Le guide attend le signal « oui »).

Point 6. Vérifier l'écologie des solutions envisagées.

« Maintenant, nous allons nous assurer que la ou les nouvelles solutions sont bien acceptées par toutes les parties de toi. Demande s'il y a une ou plusieurs

parties qui pourraient ne pas être d'accord pour mettre cette ou ces options en application.

Si une partie se manifeste, il est nécessaire de l'identifier. On reprendra alors la procédure à partir de la troisième étape, c'est-à-dire que l'on demandera à la partie qui se manifeste quelle est son intention positive. »

Terminer en proposant au sujet de s'imaginer, dans l'avenir, en train d'utiliser la ou les nouvelles options : « Tu peux maintenant, consciemment ou non, balayer plusieurs circonstances, plusieurs contextes de ta vie future, où tu es en train d'utiliser cette ou ces options nouvelles qui répondent entièrement à... (citer la fonction positive) et ce de façon pleinement satisfaisante. »

Le traitement des intolérances

Peut-être larmoyez-vous au printemps lorsque vous passez sous un peuplier ou un tilleul, à moins que votre nez ne coule lorsque vous caressez un chat. Certaines femmes ne peuvent pas porter ces boucles d'oreilles fantaisie ou ce bracelet en cuivre ou en laiton qu'elles avaient achetés sans voir leur peau rougir... La liste n'est pas close. Si vous souhaitez vous débarrasser d'intolérances mineures, de manifestations physiologiques désagréables ou d'états internes déplaisants qui apparaissent en réponse à un stimulus externe, la technique qui suit peut vous rendre de grands services. Pour pouvoir l'utiliser, vous devrez impérativement savoir ce qui cause votre gêne.

Il s'agit de faire disparaître la réaction indésirable en apprenant à l'organisme une réponse à la fois plus écologique et plus appropriée, telle que la réaction qui se produit au contact d'une substance similaire à celle qui est en cause. Pour cette raison, le traitement des intolérances est aussi appelé « la technique des contre-exemples ». Ainsi, pour Ariane, le talc était similaire au pollen qui la faisait éternuer et Gary pouvait caresser un chien au poil très doux comme un yorkshire sans avoir de manifestation déplaisante alors qu'il ne pouvait pas s'asseoir sur un canapé à côté d'un chat.

L'auteur de cette technique, Robert Dilts, compare la réaction de l'organisme à une « phobie » du système immunitaire. En effet, comme pour une phobie, l'organisme réagit de façon exagérée compte tenu de « l'innocence » habituelle du produit.

Le traitement des intolérances pas à pas

I. Faire décrire la réaction. Si elle n'est pas trop forte, demander au sujet de s'y associer.

Observer attentivement.

2. Expliquer que la réaction du système immunitaire est exagérée, une sorte de « phobie ».
3. Vérifier l'écologie : que se passera-t-il si le sujet s'en débarrasse ?
4. Ancrer l'état interne dans lequel la personne se trouve lorsqu'elle est exposée à une substance similaire à la substance qui provoque l'intolérance et à laquelle elle ne réagit pas. (C'est le sujet lui-même qui choisit la substance jugée « similaire » et non le guide.)
5. Demander au système immunitaire d'enregistrer la façon dont il réagit à cette substance inoffensive. Observer puis ancrer en empilant cet enregistrement sur l'ancre précédente (effectuée à l'étape 4). « Empiler » signifie ancrer au même endroit.
6. Le sujet imagine une « bulle » ou un écran de plexiglas qui le protège.
7. Tout en stimulant l'ancre, le guide fait imaginer au sujet dissocié et à l'abri dans sa bulle qu'il se voit sur un écran de cinéma, en contact avec le stimulus ou la substance qui provoque l'intolérance.
8. Le guide maintient l'ancre et reproduit la même étape en enlevant la bulle de plexiglas.
9. Tout en maintenant l'ancre, le guide demande au sujet de s'acheminer vers la scène et de s'y associer (il est alors en contact avec la substance qui, auparavant, provoquait la réaction indésirable).
10. Le guide reproduit l'étape suivante sans ancre (il s'agit d'un test).
11. Faire un ou plusieurs ponts en direction du futur en demandant au sujet de s'imaginer à divers endroits, en contact avec la substance concernée. Tout doit bien se passer.

Test dans la réalité : si c'est possible, on peut mettre la personne en contact avec ce qui provoquait l'intolérance mineure. En cas de doute ou de réaction plus importante, il est bien entendu nécessaire de faire appel à un médecin.

Dans notre pratique de la formation à l'Institut français de PNL, cette technique est enseignée en maître praticien et les formés sont tour à tour guide et « client ». En général, le lendemain, nous voyons nos participantes arborer triomphalement les bijoux qui avaient été écartés pour cause d'intolérance. D'autres sont heureux de dire qu'ils ont caressé un chat sans le moindre problème !

LA SANTÉ À TOUS LES NIVEAUX

Nous le savons déjà, l'utilisation des niveaux logiques est très polyvalente. Nous allons ici l'appliquer à la santé.

L'environnement

L'environnement dans lequel nous évoluons et que nous choisissons en partie exerce une influence indubitable sur notre santé. Les nombreux problèmes que nous rencontrons à un niveau planétaire nous ont ouvert les yeux : il faut prendre la situation au sérieux et nous avons, en cela, un rôle à jouer. C'est pourquoi nous vous proposons de vous centrer sur les éléments que vous pouvez contrôler par vous-même, au quotidien. Si vous faites des choix qui prennent en compte la notion d'environnement, vous aurez très certainement éliminé de nombreuses occasions d'avoir des problèmes de santé. Bien entendu, il faudra pour cela agir d'une façon ou d'une autre. Nous sommes donc amenés à considérer notre prochain niveau logique : le comportement.

Le comportement

L'attitude la moins propice à la santé est la passivité. Les changements que nous espérons ne se produiront probablement pas « tout seuls » ! Les habitudes sont sans doute les comportements qui conditionnent le plus largement notre état de santé. Il n'y a rien là de surprenant, leur nature étant précisément d'être... répétitifs ! Boire un peu plus qu'il ne faudrait lors d'une fête n'est peut-être pas très dommageable. Votre organisme saura éliminer les substances non désirables. En revanche, boire quotidiennement en excès ne produira pas le même effet. Nous connaissons maintenant les ravages de la cigarette et manger sainement demande un certain effort, surtout aujourd'hui où les supermarchés regorgent de plats déjà prêts abondamment agrémentés de colorants, conservateurs et autres pesticides. Nous le savons, et pourtant, les habitudes ne sont pas toujours faciles à modifier, même si nous pensons qu'il faudrait que nous agissions. Nous vous proposons de lister celles que vous voulez changer et de commencer par la plus importante/urgente. Contactez la partie de vous qui est en charge du comportement que vous voulez changer. Si vous nouez avec elle une relation de confiance, elle vous révélera son intention positive. Peut-être aurez-vous la bonne surprise de constater qu'elle accepte les solutions alternatives que vous lui proposerez. Si ce n'est pas le cas, faites-vous aider.

Les capacités

L'une des raisons pour ne pas agir est de croire que nous ne le pouvons pas. Comment concilier le peu de temps dont nous disposons, les considérations financières qui limitent nos choix, etc. avec l'adoption d'un mode vie plus sain ?

Bien entendu, ces contingences existent, pourtant certaines personnes motivées trouvent du temps, des moyens pour ne pas dépenser plus ou pour modifier leurs priorités. Il pourrait donc s'agir d'une croyance qui nous limite plutôt que d'une « vérité » incontournable. Mais nous venons de parler de motivation : d'où vient-elle ?

Les états internes

Les états internes ne figurent pas dans la version originale (Robert Dilts) du modèle des niveaux logiques. Pourtant, lorsqu'on les ajoute à la liste, c'est entre les croyances et les capacités qu'ils prennent leur place. En effet, ils découlent des premières et ont un effet direct sur les secondes et sur nos comportements. Nous l'avons souligné, une personne qui croit qu'elle peut guérir se montrera optimiste et motivée, états internes fort utiles ! Elle aura ainsi l'énergie et les capacités nécessaires pour agir dans le meilleur intérêt de sa santé.

James Lynch, célèbre médecin américain, a mis l'accent sur le rôle de nos émotions dans les problèmes de santé. Son ouvrage *The Broken Heart*, publié en français sous le titre : *Le Cœur et son Langage*¹ s'est vendu à des millions d'exemplaires. Il y raconte comment une petite fille qui vivait dans une ferme avec sa famille avait noué une relation privilégiée avec un petit cochon. Lorsqu'elle allait à l'école, il venait l'accompagner jusqu'à la grille et l'attendait lorsqu'elle rentrait. Un jour, il ne vint pas. Il avait beaucoup grossi au fil du temps et, lorsqu'elle arriva à la ferme, son ami pendait, tête en bas et ventre ouvert. Le soir, on la força à en manger. Le lendemain, elle était à l'hôpital avec un cou tellement enflé qu'on avait dû pratiquer une intervention pour lui permettre de respirer. Après plusieurs jours de traitement, il n'y avait aucune amélioration. On pensa alors à lui envoyer un psychologue qui découvrit le pot aux

1 (1987). Paris, InterEditions.

roses. La petite raconta, pleura beaucoup... et la guérison tant attendue se produisit. Il peut être utile, en effet, d'exprimer nos émotions.

Tous les exemples ne sont pas aussi dramatiques mais, quel que soit le cas, il est intéressant de prendre nos états internes en compte car ils sont susceptibles d'expliquer pourquoi notre santé n'est pas aussi florissante que nous le désirerions.

La PNL propose de nombreuses techniques pour les changer ou pour agir en amont sur ce qui les provoque.

Les croyances et les valeurs

Il est clair que ce que nous croyons important va mériter que nous nous mobilisions et que nous fassions le nécessaire pour agir. Dans le domaine de la santé, le rôle de nos croyances est déterminant, Robert Dilts développe le sujet dans son ouvrage *Croyances et Santé*¹. Le poids de nos valeurs est, lui aussi très important. En effet, elles sont fortement investies et les conflits de valeurs sont très difficiles à vivre. Il n'est pas rare que, non résolus, ils provoquent des problèmes de santé. Beaucoup de dépressions n'ont pas d'autre origine.

Alexis se casse une jambe

Alexis travaillait comme consultant junior dans un cabinet de recrutement. Suite à un rachat, on lui confia la tâche d'évaluer le personnel en fonction de critères précis. Alexis ne mit pas longtemps à comprendre que ces dossiers seraient utilisés en vue du licenciement des employés les moins « performants ». Il essaya de négocier : il n'avait pas été embauché pour cela. Il comprit également rapidement qu'on ne lui laissait pas le choix : c'était ça ou la porte. Pour des raisons familiales, il ne se sentait pas le droit de partir. Au bout de quelques semaines, il se cassa une jambe en tombant dans un escalier public. La double fracture lui valut un mois d'invalidité, elle cachait une profonde dépression.

Si nous analysons son problème en termes de conflit de valeurs, on peut penser que la valeur « compassion » ou « justice » ou « solidarité » entrait en conflit avec celle qui ne lui laissait pas la possibi-

¹ Dilts R. (1996). *Croyances et Santé*, Paris, Desclée de Brouwer.

lité de donner sa démission (par exemple « sécurité » ou « devoir » car il subvenait aux besoins de ses parents âgés).

Lorsque nous sommes confrontés à un conflit de valeurs, la technique du squash, présentée au chapitre 7, est une bonne option. En effet, sans nous obliger à trancher, elle rétablira la paix et nous acheminera en douceur vers une résolution du conflit.

L'identité

L'idée que nous nous faisons de « qui nous sommes » est très importante. Vous avez peut-être entendu une personne refuser quelque chose en disant : « Ça ne me ressemble pas. »

Ainsi, nous avons besoin de vivre une vie « qui nous ressemble » et qui a du sens pour nous. Comme nous pouvons l'imaginer aisément, notre santé en dépend.

L'appartenance

Dans l'ensemble, nous sommes des animaux grégaires. Peu ou prou, nous avons besoin des autres. Ces autres doivent avoir des caractéristiques qui nous permettent de nous identifier à eux. Qu'il s'agisse de notre famille, de notre « communauté» (un concept très présent outre-Atlantique), notre village, notre pays, etc., nous avons besoin d'appartenir à un ou à plusieurs groupes. Lorsque l'individu n'arrive pas à résoudre un problème, le groupe peut prendre le relais et se montrer très efficace. En Afrique, tout le village peut coopérer pour « soigner » des problèmes que nous qualifierions de psychiatriques et qui sont considérés comme des « possessions ». Au terme de la cérémonie, le « patient » est guéri... Sans voyager si loin, nous connaissons les résultats obtenus par les Alcooliques anonymes ou par les Weight Watchers pour le contrôle du poids ainsi que l'importance des groupes de soutien pour certaines affections au long cours, les deuils, etc. À l'évidence, le groupe est un appui qui peut se révéler précieux.

Savoir qui nous sommes, à quoi nous appartenons et ce que nous voulons faire pour exprimer notre identité tout en ayant une influence positive sur le monde (en particulier dans les groupes auxquels nous nous identifions) nous met en contact avec notre projet de vie. Nous avons déjà abordé cette notion au chapitre 1.

Aligner les niveaux logiques

Aligner les niveaux logiques pas à pas

L'exercice se pratique à deux. Un guide conduira le sujet et l'aidera à progresser de niveau logique en niveau logique. Le sujet doit avoir décidé à l'avance du ou des comportements qu'il va mettre en place pour être en bonne santé. Délimiter sur le sol un espace pour chacun de ces six niveaux.

1. Le sujet se place sur l'espace « **Environnement** » et décrit les caractéristiques de la situation.
2. Dans l'espace « **Comportements** », il évoque le ou les comportements qu'il veut mettre en place pour atteindre son objectif santé.
3. Dans l'espace « **Capacités** », il dénombre les capacités qu'il possède ou dont il a besoin pour manifester ce ou ces comportements.
4. Dans l'espace « **Croyances et valeurs** », il répond à la question : « Pourquoi est-ce que je veux... (il énonce son objectif) » et partage avec son guide les valeurs et les croyances qui expliquent son désir d'atteindre cet objectif.
5. Dans l'espace « **Identité** », le sujet se demande : « Cet objectif est-il en accord avec qui je suis ? » Il peut utiliser une métaphore pour partager sa réponse interne avec le guide.
6. Dans l'espace « **Appartenance** », il répond aux questions : « En quoi ce (ces) comportement(s) apporte(nt)-t-il(s) une contribution à mon projet de vie ? » Il partage alors avec le guide sa vision du système plus large pour lequel ou avec lequel il veut manifester le ou les comportements.
Lorsque le sujet est en contact avec son projet de vie, il est nécessairement en contact avec un état interne qui correspond à une forte motivation. Il se retourne alors pour « redescendre » les niveaux logiques en gardant cette motivation pour s'en imprégner. (Le guide peut ancrer l'état interne sur l'épaule du sujet et maintenir l'ancre jusqu'au point 10.)
7. Tout en gardant l'état interne, le sujet se place dans l'espace « Identité » et remarque la différence lorsqu'il s'identifie avec son projet de vie.
8. Tout en maintenant l'expérience du projet de vie intégré à l'identité, il passe dans l'espace « **Croyances et valeurs** ». Il remarque alors comment sa perception de ce niveau est enrichie.
9. Le sujet continue la même expérience en passant successivement par les capacités, puis le ou les comportement(s), tout en gardant son état interne de forte motivation. À chaque niveau, il remarque la différence et partage son expérience modifiée.
10. Le sujet termine l'expérience dans l'espace « **Environnement** », décrit son expérience et visualise un avenir en pleine santé.

N.B. : cette technique peut être utilisée pour d'autres objectifs que ceux qui ont trait à notre santé.

Nous le comprenons aisément, si nous voulons obtenir un résultat satisfaisant et durable pour notre santé, tous ces niveaux doivent se trouver en synergie. La technique de l'alignement des niveaux logiques nous y aidera de façon puissante en assurant la cohérence interne du sujet et en le plaçant en contact avec une forte motivation.

MOBILISER NOTRE INCONSCIENT POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

À plusieurs reprises, nous avons attiré l'attention du lecteur sur l'importance de notre inconscient et sur les avantages que nous pouvons attendre d'une coopération conscient/inconscient. Nous savons que, si nous nous relaxons et que nous chassons de notre esprit les pensées parasites qui sont susceptibles de l'accaparer, nous entrons dans un état de conscience modifié par rapport à notre conscience ordinaire. Cet état est propice à la communication avec notre inconscient. Pourtant, avant de nous adresser à lui, il faut savoir quel est le message que nous voulons émettre ! En l'occurrence, nous voulons demander à notre inconscient de nous aider à atteindre notre objectif.

Nous vous proposons donc une procédure simple et efficace appliquée à la santé.

Elle peut être utilisée avec un client ou un ami mais ne demande pas nécessairement l'aide d'une autre personne, à condition de procéder avec discernement et méthode.

Quels sont les points-clés ?

- Il faut savoir que l'inconscient fonctionne d'une façon logique et simple. Si l'on veut être compris, il faut être très clair et, en particulier, éviter les messages qui pourraient être mal interprétés ou compris de plusieurs façons différentes. L'objectif sera déterminé avec les critères de la PNL et l'on utilisera une formule courte et claire, sans aucune ambiguïté. Par exemple : « Je suis et je reste en bonne santé » est un message clair. « Je vais me débarrasser de mes mauvaises habitudes » n'en est pas un : « Je vais (quand ?) me débarrasser (comment ?) de mes mauvaises habitudes (les-quelles ?) ». Notre inconscient, perplexe, n'en fera rien !

- On formulera les messages au présent. En effet, nous voulons éviter l'effet « demain, on rase gratis ». Nous savons que si un coiffeur affiche ce message sur sa vitrine, il pourra tenir sa promesse sans jamais raser quiconque gratuitement. Or bien entendu, nous ne voulons pas que notre inconscient remette chaque jour à demain ce que nous lui demandons.
- Il est intéressant de se faire une image claire de l'objectif atteint (par exemple soi-même, en forme et souriant) ou de l'objectif atteint précédé de la procédure qui y mène. Se faire un film de la procédure peut être très intéressant. En effet, à la suite des travaux du docteur Simonton et de son épouse, de nombreuses études cliniques ont montré que visualiser une procédure de guérison (par exemple un os qui se ressoude ou une tumeur cancéreuse qui diminue et disparaît) pouvait accélérer la guérison de façon tout à fait surprenante. Il faut noter, cependant, que la visualisation de la procédure n'est pas obligatoire. En effet, il est possible de laisser à l'inconscient le soin de trouver lui-même les meilleurs moyens pour atteindre le résultat. Quel que soit le choix, chacune des images de cette visualisation doit être écologique !
- La procédure : l'énoncé de l'objectif et la visualisation de l'aboutissement (avec ou sans le chemin pour y parvenir) seront répétés chaque jour, deux ou trois fois, jusqu'à obtention du résultat après avoir atteint l'état de détente et de disponibilité propice à la communication avec l'inconscient.

La visualisation pas à pas

Préparation de la visualisation

1. Déterminer un objectif formulé de façon simple et claire.
2. Formuler l'objectif au présent, à la première personne du singulier : « Je... ».
3. Trouver la représentation idéale de l'objectif atteint : film ou image fixe sur un « écran » intérieur.
4. Si tel est le choix, trouver la meilleure représentation des étapes conduisant à l'objectif (film ou série de « diapositives ») sur un écran intérieur.

Visualisation

1. Le sujet entre dans un état de détente, de relaxation et de disponibilité.
2. Il s'associe à la représentation de l'objectif atteint (ou de l'ensemble, procédure pour atteindre l'objectif et résultat atteint), comme s'il y était.
3. Pendant qu'il visualise, le sujet répète à voix basse ou, s'il le désire à voix haute, l'objectif tel qu'il a formulé précédemment : « Je... ». Cette formule peut être répétée plusieurs fois si le sujet en ressent le besoin.

CONCLUSION

Un ouvrage entier pourrait être consacré à l'utilisation de la PNL appliquée à la santé. Si nous avons donné ici une idée de ce qu'il est possible de faire en la matière pour prendre soin de sa santé et, si cela est nécessaire, pour contribuer à la restaurer, nous aurons atteint notre but. Comme vous l'aurez compris, nous nous sommes adressés à tous ceux qui, comme nous, espèrent vivre une existence longue, productive et plaisante, en pleine santé, et qui sauront faire bon usage de ces techniques lorsqu'ils le jugeront adapté. Les deux chapitres de cette troisième partie sont très complémentaires. Il est clair que les clients d'un psychothérapeute se plaignent parfois de soucis de santé. En effet, l'influence du psychique sur cette dernière d'une part et la notion d'atteinte psychosomatique d'autre part sont connus de beaucoup de thérapeutes. Par ailleurs, nous n'avons pas évoqué, dans le chapitre sur la santé, tout ce que la PNL peut offrir pour aider à la retrouver. En fonction du recueil des informations et des objectifs du client, nombre d'interventions proposées dans le chapitre sur le coaching de vie et la psychothérapie peuvent être appropriés, même si, comme nous l'avons souligné, il est des techniques qui sont particulièrement « ciblées » santé.

Épilogue

NOUS AVONS TENU à le souligner tout au long de l’ouvrage, « faire » de la PNL ne consiste pas nécessairement à poser une ancre ou à faire marcher un client sur sa ligne de temps. L’état d’esprit qui naît de l’assimilation de sa philosophie de vie est sans doute la caractéristique même d’une intervention PNL. C’est cet état d’esprit qui assure le professionnel qui l’utilise – manager, consultant, coach en entreprise ou coach sportif, enseignant, formateur, psychothérapeute mais aussi médecin, infirmière, travailleur social, etc. – qu’il se situe dans son cadre.

Pourtant, ce qui a rendu la PNL célèbre, ce qui a retenu l’attention, ce sont ses techniques. Il n’y a là rien de très surprenant. Les méthodes et les « outils » de la PNL ont constitué un changement radical dans le champ des ressources humaines par rapport aux théories préexistantes. Elles sont toujours novatrices, elles proposent des solutions dans de très nombreux domaines et leurs résultats sont spectaculaires.

La PNL a également suscité des critiques. Rien de surprenant à cela non plus : si on la connaît mal et que l’on déconnecte les procédures de l’état d’esprit qui les inspire, il devient très difficile de les comprendre et, curieusement, il est très courant de critiquer ce que l’on ne comprend pas ! C’est la raison pour laquelle nous avons pris soin d’insister sur l’importance de ses présupposés ou, formulé autrement, de sa philosophie. C’est le seul moyen pour appréhender la PNL et la pratiquer, y compris avec ses petits « joyaux » que sont ses méthodes et ses techniques.

Nous espérons vous avoir donné des exemples de ce que l’on peut faire avec la PNL dans des professions, des contextes et des situations différents. Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir en lisant cet ouvrage et en utilisant la PNL, autant que nous en avons quotidiennement en constatant tous les bienfaits que l’on peut en attendre.

Bibliographie

- Agassi A. (2009). *Open*, Paris, Plon.
- Bernhardt O., Colnot F, Vitry F. (2008). *Le Coaching personnel*, Paris, InterEditions.
- Buzan T. (1984). *Une tête bien faite*, Paris, Éditions d'Organisation, 3^e ed. 2004.
- Caron N., Girod A. (2010). *Les Clés mentales de l'excellence commerciale*, Paris, Dunod.
- Caron N., Vendeuvre F. (2008). *Le Grand Livre de la vente*, Paris, Dunod.
- Cave F., Laugero D. (1989). *Comment appliquer la PNL à la vente*, Bouxwiller, Éditions du Livre actif.
- Cayrol A., de Saint Paul J. (1984). *Derrière la magie*, Paris, InterEditions, nouv. ed. 2010.
- Derring A., Dilts R., Russell J. (2009). *Alpha Leadership*, Bruxelles, De Boeck.
- de Saint Paul J. (1999). *Choisir sa vie*, Paris, InterEditions, 2^e ed. 2007.
- Dilts R. (1996). *Croyances et Santé*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Dilts R. (2006). *Changer les systèmes de croyance avec la PNL*, Paris, InterEditions.
- Dilts R. (2008). *Être Coach – De la recherche de la performance à l'éveil*, Paris, InterEditions.
- Dilts R. (2009). *Leadership visionnaire*, Bruxelles, De Boeck.
- Edelman G. (2008). *Biologie de la conscience*, Paris, Odile Jacob.
- Girod A. (2005). *Sport – Communication et pédagogie*, Paris, Amphora.
- Girod A. (2007). *La PNL*, Paris, InterEditions.
- Girod A. (2009). *Tennis : la préparation mentale – Les Secrets du mental des champions*, Alès, BD Book.
- Kinlaw D. (1997). *Adieu patron, bonjour coach – Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Transcontinental Éditions.

- Longin P. (2006). *Agir en leader avec la PNL*, 3^e ed., Paris, Dunod.
- Lynch J. (1987). *Le Cœur et son Langage*, Paris, InterEditions.
- Millman D. (2009). *Le Guerrier pacifique*, Paris, J'ai lu.
- Ready R., Burton K. (2006). *La PNL pour les nuls*, Paris, First, nouv. ed. 2008.
- Robbins A. (1993). *L'Éveil de votre puissance intérieure*, Montréal, Le Jour Éditeur, nouv. ed, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2007.
- Rossi E. (1991). *Psychobiologie de la guérison*, Paris, Desclée de Brouwer, nouv. ed., Gap, Le Souffle d'or, 2002.
- Simonton C. et S. (1991). *Guérir envers et contre tout : le guide quotidien du malade et de ses proches pour surmonter le cancer*, Paris, Desclée de Brouwer, nouv. ed. 2007.

pour en savoir plus :

I F P N L
INSTITUT FRANÇAIS
DE PROGRAMMATION
NEURO-LINGUISTIQUE
21 rue Sébastien Mercier
750015 Paris
Tel : 01 45 75 30 15
www.ifpnl.fr